

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION

#### Comment les styles de leadership situationnel perçus impactent le bien-être psychologique au travail ?

Pochet, Marine

*Award date:*  
2021

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**EFASM009 Mémoire de Fin d'Études**

**Master en Sciences Économiques et de Gestion**

**Année Académique 2020-2021**

**Comment les styles de leadership situationnel perçus impactent le bien-être  
psychologique au travail ?**

**Marine Pochet**

Titulaire : Professeur Jean-Yves Gnabo

Assistants : Doux Baraka Kusinza, Auguste Debroyse, François-Xavier Ledru

## REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à témoigner ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide précieuse à la réalisation de mon mémoire.

En premier lieu, j'adresse mes plus sincères remerciements à Monsieur Jean-Yves Gnabo, Professeur en économétrie et analyse de données et promoteur de ce mémoire, pour son expertise, son esprit pédagogique, sa patience, ses conseils avisés et sa grande disponibilité.

Je tiens également à remercier Monsieur François-Xavier Ledru, Assistant au cours d'économétrie et analyse de données et Assistant de mémoire, pour sa disponibilité, son encadrement et ses nombreuses recommandations.

Ce mémoire n'aurait pu se faire sans une bonne cohésion entre Bao Phat Vinh, Florence Legrand et moi-même pour l'analyse en groupe et la participation des nombreuses personnes à notre questionnaire d'enquête.

Enfin, J'exprime ma grande reconnaissance envers ma famille et proches pour leur soutien sans faille au quotidien et les nombreuses relectures.

# Sommaire

1.	Introduction .....	3
2.	Revue de la littérature.....	6
2.1	Le bien-être psychologique au travail.....	6
2.2	Le leadership situationnel .....	8
2.3	L'autonomie au travail.....	10
2.4	Relation entre bien-être psychologique au travail et leadership situationnel .....	12
3.	Analyse empirique .....	16
3.1	Questionnaire .....	16
3.2	Modèle et méthode.....	20
3.2.1	Modèle .....	20
3.2.2	Méthode .....	23
4.	Résultats .....	24
4.1	Statistiques descriptives .....	24
4.1.1	Caractéristique de l'échantillon .....	24
4.1.2	Matrice de corrélation.....	25
4.2	Résultats des régressions .....	26
4.2.1	Significativité du modèle.....	27
4.2.2	Interprétation des résultats et effets marginaux.....	28
5.	Robustesse .....	32
	Le tableau sur lequel s'appuie les constats suivants sont consultables en annexe, tableau A8. .....	32
6.	Conclusion .....	34
	Bibliographie .....	37
	Annexes .....	41
	Figure A1 – Cycle de vie du Leadership Situationnel® .....	41
	Annexe 1 – Les 5 dimensions et leurs items respectifs .....	42
	Tableau A1 – Branches d'activité agrégées (nomenclature NACE-BEL 2008).....	43
	Tableau A2 – Régression auxiliaire Test de RESET de spécification.....	44
	Tableau A3 - Test de Breusch-Pagan pour l'hétéroscédasticité.....	45
	Tableau A4 - Test de White pour l'hétéroscédasticité .....	46
	Annexe 2 - Test de Jarque-Bera – Test de normalité des résidus .....	49
	Tableau A5 – Tableau de statistiques descriptives .....	50
	Tableau A6 - Matrice de corrélation.....	51
	Tableau A7 – Tableau de résultats des régressions composites .....	52
	Tableau A8 – Comparaison .....	53
	Annexe 3 – Questionnaire d'enquête.....	54

## 1. Introduction

« *Bien-être au travail : effet de mode ou réelle préoccupation ?*<sup>1</sup> » Le bien-être psychologique au travail est devenu un enjeu majeur pour les managers et les leaders d'entreprises. Les conséquences parfois néfastes de la maximisation de la performance et de la profitabilité des entreprises nécessitent, plus que jamais, une démarche plus humaine pour que l'employé se sente bien et se plaise dans son travail. En effet, il occupe une part importante de sa vie. La notion de bien-être se décline en de multiples aspects dont celui du travail et impacte de nombreux domaines.

A ce jour, seulement 43% des entreprises belges disposent d'une politique préventive concernant le bien-être physique et mental au travail et près d'un cinquième (18%) des entreprises belges n'entreprend en outre pas encore d'actions concrètes pour améliorer le bien-être de ses travailleurs, malgré la crise du coronavirus.<sup>2</sup> Dans le champ de l'économie du travail, le fait que les travailleurs expriment un certain mal-être peut avoir un coût pour l'organisation. Par exemple, l'absentéisme pour cause de maladie s'est accru, passant à 12,9 jours d'absence par travailleur et par an en 2019 contre 9,4 jours en 2008<sup>3</sup>. Le coût de l'absentéisme coûterait 2,6% du total des coûts salariaux d'une entreprise belge<sup>4</sup>. Outre le coût financier, le mal-être psychologique au travail se constate par une baisse de qualité ou de motivation professionnelle. Un travailleur belge sur 8 s'est déjà porté malade sans l'être, dont 7% par manque de motivation ou de reconnaissance au travail<sup>5</sup>. Le bien-être psychologique au travail est ainsi devenu l'une des principales préoccupations des organisations et plus généralement de la société. Son inscription dans le cadre de la législation Belge est d'ailleurs très récente et date de 1996.

---

<sup>1</sup>[https://www.rtb.be/lapremiere/emissions/detail\\_tendances-premiere/accueil/article\\_bien-etre-au-travail-effet-de-mode-ou-reelle-preoccupation?](https://www.rtb.be/lapremiere/emissions/detail_tendances-premiere/accueil/article_bien-etre-au-travail-effet-de-mode-ou-reelle-preoccupation?) (consulté le 12/05/2021)

<sup>2</sup><https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/seules-40-des-entreprises-misent-sur-le-bien-etre-au-travail-de-maniere-structurelle> (consulté le 13/05/2021)

<sup>3</sup><https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2018/2018-02-15-l-absenteisme-pour-cause-de-maladie-chez-les-travailleurs-belges-a-fortement-augmente-ces-dix-dernieres-annees> (consulté le 9/03/2021)

<sup>4</sup><https://www.mensura.be/uploads/media/59ccff57b5e68/5ba4d1c5201ac.pdf> (consulté le 11/03/2021)

<sup>5</sup><https://www.securex.be/fr/publications/white-papers/absenteisme-en-2019> (consulté le 11/03/2021)

En outre, le management, pour amener à l'efficacité et au succès doit continuellement s'adapter. L'objectif de tout manager est de développer les compétences de son équipe afin d'atteindre les objectifs fixés. Selon la théorie du leadership situationnel (Hersey & Blanchard, 1988), pour être optimal, le style de leadership adopté par un leader doit être fonction du travailleur ou d'une équipe.

Ces différents constats ont fait naître la question de recherche de cette étude qui aborde l'impact du style de leadership situationnel perçu sur le bien-être psychologique au travail. Notre travail de recherche recourt au modèle du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2012). Il identifie le bien-être psychologique au travail comme une mesure bien distincte du bien-être général, et le définit comme l'expérience positive et subjective d'un individu au travail.

L'état des connaissances sur le bien-être psychologique au travail montre une certaine hétérogénéité du fait de ses nombreuses conceptualisations. De ce fait, un grand nombre de recherches (par exemple Hunthausen et al., 2003) ont utilisé la mesure du bien-être sans contexte, c'est-à-dire le bien-être général, pour mesurer le bien-être psychologique au travail.

Néanmoins, le travail peut être considéré comme un concept à part entière, ou, en d'autres termes, comme un domaine de la vie détenant des enjeux spécifiques.

La littérature sur le leadership se caractérise par la coexistence de multiples courants. Il existerait autant de définitions du leadership qu'il n'y a d'études ayant tenté de le définir (par exemple Plane, 2015; House et al., 2004)<sup>6</sup>. Mais si le consensus est absent, toutes ont identifié le processus, l'influence, le groupe et l'atteinte d'objectifs comme propriétés-clés du concept. Notre étude utilise les styles de leadership tels que définis par la théorie du leadership situationnel (Hersey & Blanchard, 1988). Elle implémente 4 styles de leadership qui sont fonction, notamment, de la maturité professionnelle (compétence) et la motivation de chacun. Également, le fondement principal du leadership situationnel est le développement de l'autonomie du travailleur. L'autonomie transmise aux travailleurs a d'ailleurs tendance à augmenter leur bien-être psychologique.

---

<sup>6</sup> « Le leadership est un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis » (Plane, 2015).

« Le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membre » (House et al., 2004)

Bien qu'aucun écrit scientifique n'ait relié le bien-être psychologique au travail et les styles de leadership situationnel, quelques relations de causes à effets ont pu être identifiées entre différents aspects du bien-être, dans le contexte du travail, et des formes de leadership issues de courants connexes. Ainsi, des études ont montré que les aspects organisationnels (Telles-Homberger et al., 2020), les relations leader-suiveurs du modèle « Leader-Member Exchange » (Dansereau et al., 1975) ou encore une plus grande autonomie des employés (Emeriau-Farges, 2018) améliorent le BEPT (bien-être psychologique au travail) des travailleurs.

La contribution majeure de notre travail réside dans la recherche de liens empiriques entre le bien-être psychologique au travail et le leadership situationnel par la collecte de données au moyen d'une enquête. Un second objectif de cette recherche consiste à nourrir la littérature liée aux formes eudémoniques sous-représentées du bien-être au travail (Inceoglu, 2018). Le modèle conçu pourrait également servir d'outil de monitoring pour les managers et leaders d'entreprises adoptant les styles de leadership situationnels. Notre recherche a également fait l'objet d'une identification des variables d'interactions. A cet égard, la méthode des moindres carrés ordinaires a été appliquée. Le modèle ainsi conçu aboutit à des preuves significatives de relations entre les deux concepts.

Avant toute chose, cette recherche s'intéresse à deux thématiques dans le contexte du travail : le bien-être psychologique et le style de leadership tel qu'il est perçu par les travailleurs. Pour se familiariser aux différentes notions qu'elles sous-tendent, ces concepts font, dans la section 2, l'objet d'un état des connaissances. L'autonomie, objectif clé du leadership situationnel, fera l'objet d'un résumé succinct à la suite de ces deux thématiques. Cette notion ne sera pas développée dans la partie méthode mais fera l'objet d'une discussion prospective dans la conclusion. Dans la section 3, nous discutons de l'analyse empirique et décrivons l'enquête quantitative réalisée, ainsi que le modèle et la méthode d'estimation utilisés. Les résultats du modèle sont présentés dans la section 4. Une extension du modèle est ensuite proposée dans la section 5. Enfin, la conclusion rendra compte des principaux résultats et apports de cette recherche.

## **2. Revue de la littérature**

Notre étude se place au carrefour de trois littératures. Ci-dessous, nous proposons une brève synthèse de chacune d'entre elles.

### **2.1 Le bien-être psychologique au travail**

La notion du bien-être a une histoire récente dans le champ scientifique dont les premiers travaux paraissent dater des années quatre-vingts (Diener, 1984). L'état des connaissances actuelles fait ressortir une grande hétérogénéité dans les tentatives de conceptualisation du bien-être généralement réduit à la satisfaction au travail (par exemple Bateman et al., 1984 ; Paillé, 2008).

La définition du bien-être psychologique au travail est confuse et n'est pas confirmée dans la littérature par manque de fondements théoriques solides et, de ce fait, en empêche la validation empirique (Dagenais-Desmarais, 2012). Pour autant, en l'absence de consensus, trois grandes approches du bien-être sont reconnues comme influentes. Une première approche "hédonique", souvent qualifiée de bien-être subjectif ou de satisfaction au travail, qui conçoit le bien-être comme la recherche du plaisir. Elle repose sur le principe de l'optimisation des émotions positives (par exemple : joie, plaisir, reconnaissance, ...) et de la minimisation des émotions négatives (par exemple : stress, peur, colère, ...). Un second courant "eudémonique", également appelé bien-être psychologique, se fonde sur la recherche du sens et conçoit le bien-être en tant que but ultime de la vie humaine. En d'autres termes, se sentir en accord avec soi-même et ses valeurs, ainsi que la recherche de la réalisation de soi.

La troisième approche dite "intégrative", fusionne les approches hédoniques et eudémoniques. Néanmoins, les preuves empiriques encore peu présentes renseignent une inadéquation méthodologique. Si certains résultats appuient la complémentarité des approches hédoniques et eudémoniques, d'autres soulignent qu'une construction unidimensionnelle n'est pas recommandée.

Pour l'heure, le bien-être psychologique spécifiquement relié au domaine du travail a été étudié sur base des construits génériques précités, et peu sur un construit rattaché au domaine de vie spécifique qu'est le travail. Pourtant, plusieurs auteurs ont démontré qu'il est un construit propre et distinct du bien-être général (par exemple Massé et al., 1998 et Dagenais-Desmarais, 2010). En effet, le travail peut être défini comme un domaine de la vie ayant des enjeux spécifiques. L'individu y vit une expérience à part entière par rapport à d'autres domaines tels que les



relations d'amitié, le cadre familial ou les loisirs. C'est aussi une activité par laquelle une personne exerce ses talents et évolue, ce qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement personnel. En outre, le contexte du travail révèle aussi des situations relationnelles particulières puisqu'elles sont à la fois horizontales et verticales. Les relations horizontales sont celles entretenues avec les collègues tandis que les relations verticales correspondent aux relations avec les supérieurs ou les subordonnés.

Pour pallier l'absence d'un cadre conceptuel clair et solide, le modèle du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2012) propose un indice de mesure du bien-être psychologique dans le contexte spécifique du travail (BEPT). Il se distingue des autres recherches par son approche inductive, partant de l'expérience subjective des travailleurs. Ce modèle a fait l'objet de premières validations empiriques, qui attestent de sa validité et fiabilité.

L'indice BEPT se définirait comme « une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (Dagenais-Desmarais, 2012). Il comprend cinq dimensions essentiellement eudémoniques, c'est-à-dire ne retenant que les manifestations positives, qui seront intégrées à notre travail de recherche. La composante hédonique est présente dans une certaine mesure, sans pour autant faire l'objet d'une dimension distincte. Les 5 dimensions du BEPT sont présentées et définies comme suit :

- **L'adéquation interpersonnelle au travail** : vivre des relations positives avec les personnes avec lesquelles on interagit dans le cadre de son travail ;
- **L'épanouissement au travail** : est la perception qu'on accomplit un travail signifiant et stimulant, qui permet de s'y réaliser comme individu ;
- **Le sentiment de compétence au travail** : est le fait de sentir qu'on possède les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et qu'on maîtrise les tâches à réaliser ;
- **La reconnaissance perçue au travail** : est le sentiment de se sentir apprécié dans l'organisation, pour son travail et sa personne ;
- **Le désir d'implication au travail** : désigne le souhait de s'engager activement dans l'organisation et contribuer à son bon fonctionnement et à son succès.

## **2.2 Le leadership situationnel**

Le sujet de recherche s'appuie également sur le vaste corpus de connaissances qui entoure le concept de leadership. Débutées au début du XX<sup>ème</sup> siècle, les recherches l'étudient dans de multiples disciplines (psychologie sociale, politique, théories des relations humaines, ...). Il fait partie du comportement organisationnel dont l'influence des individus, des groupes et des structures, sur les comportements des acteurs d'une organisation, sont étudiés. Très souvent explorée dans une vision unidisciplinaire, il existerait autant de définitions du leadership qu'il n'y a d'études ayant tenté de le définir (par exemple Messias, 2010). Ce faisant, la littérature s'accorde sur l'importance de 4 propriétés qui constituent le leadership : C'est un processus ; qui influence ; qui s'adresse à un groupe et qui poursuit un objectif.

Plane (2015) définit le leadership comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'un leader vis-à-vis d'un groupe en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs. Pour d'autres théoriciens (par exemple House et al., 2004) il s'agirait plutôt de la capacité d'un leader à influencer, à motiver et à rendre un groupe capable de contribuer à l'efficacité de l'organisation dont ils sont membres. Le leadership est tantôt conceptualisé sur base de traits de personnalités des leaders, qui implique un caractère inné, tantôt défini comme tout acte ou comportement du leader, formé à sa tâche, pour générer la performance de l'organisation. Dans les théories de la contingence du leadership organisationnel, le processus de leadership s'adapte aux situations ou aux collaborateurs. Elles se fondent sur l'idée qu'il n'existe pas de bon ou mauvais style de leadership, mais plutôt une adéquation ou inadéquation des styles face aux situations. C'est dans ce courant qu'est développée la théorie de leadership situationnel (Hersey & Blanchard, 1988).

Le leadership situationnel se base sur 4 fondements. Tout d'abord, l'objectif du leader est de développer l'autonomie des travailleurs et de son équipe. Ensuite il doit être capable d'adapter son style de leadership à la situation (tâche ou domaine d'activité). Le troisième fondement est l'évaluation permanente, par le leader, de l'autonomie des travailleurs. Enfin, il instaure un cadre favorable au développement de l'autonomie. Le développement de l'autonomie est, dès lors, l'élément central du leadership situationnel. Cette notion sera développée au point 2.3 de la section 2 de ce travail de recherche.

Le modèle de leadership situationnel définit 4 styles de leadership:

le directif (S1), le persuasif (S2), le participatif (S3) et le délégatif (S4), comme étant le comportement du leader tel qu'il est perçu par les suiveurs. Le travailleur y a une place de premier intérêt, puisque c'est à travers lui que le pouvoir du leader existe. Le degré d'autonomie du collaborateur est déterminé sur base l'interaction entre (1) le comportement de tâche (fournir des directives), (2) le comportement de soutien socio-émotionnel (soutien, communication, écoute, facilitation) et (3) le degré de maturité du suiveur dans l'exécution d'une activité spécifique. Le degré de maturité dépend de la mesure dans laquelle le suiveur a l'aptitude (connaissance, expérience, compétence) et la volonté (confiance, engagement et motivation) d'accomplir une tâche spécifique, où aptitude et volonté interagissent. Quatre degrés de maturité sont observables et impliquent le choix du style de leadership adéquat : (R1) non-compétent et non-disposé (réticent) ou non-compétent et insécurisé (non confiant) ; (R2) non-compétent et disposé ou non-compétent et confiant ; (R3) compétent et non-disposé ou compétent et insécurisé ; (R4) compétent et disposé/confiant. Ainsi, si le collaborateur est peu compétent et peu motivé (R1), le leader adoptera une posture directive, donnant beaucoup de conseils (instructions, structure, contrôle) mais peu de soutien.

Face à un collaborateur peu compétent mais engagé, il adoptera un style persuasif, caractérisé par des comportements de tâches et de soutien relationnel élevés (expliquer, convaincre, dialoguer, clarifier, motiver). Pour un collaborateur compétent mais non-disposé face à une tâche, il adoptera une démarche participative, combinant un soutien élevé à des directives faibles (communiquer, encourager, collaborer, faciliter, engager). Enfin, pour une personne formée, compétente et motivée, le leader mettra en place un style délégatif, où son degré d'implication relationnel et directif sont faibles. Il transfère les responsabilités sur le collaborateur (observe, monitore, prend le pouls). Ce modèle est illustré à la figure A1, en annexe.

Certains auteurs comme Graeff (1997) remettent en cause le modèle au regard des résultats empiriques mitigés, invoquant notamment une certaine incohérence et ambiguïté conceptuelles, ou encore son caractère incomplet. Les scientifiques soutenant le modèle (par exemple Meirovich, 2015), estiment qu'il fait preuve de longévité, reste populaire et enseigné dans les écoles de gestion. De plus il est fréquemment utilisé comme outil par les leaders praticiens qui l'apprécient, notamment pour son caractère didactique et compréhensible et fait de ce modèle l'un des plus connus.

Des études (citées dans Chen et al., 2005) ont notamment donné des résultats empiriques significatifs et concluent que le lien entre un leadership adapté à ce que le travailleur est disposé à faire et sa motivation est véritablement établi pour autant que le modèle soit correctement utilisé par les leaders.

### **2.3 L'autonomie au travail**

La relation entre le style de leadership et l'autonomie dans le travail diverge selon les courants de pensée. Une première approche considère l'autonomie comme « clandestine » qui signifie qu'elle s'opère sans que le leader en soit informé. L'approche plus traditionnelle est l'autonomie « officielle » qui est volontairement accordée aux travailleurs.

La première approche peut, par exemple, être contextualisée par les comportements de personnes sous le leadership directif. Dans ce contexte, le contrôle du travail par le supérieur étant très présent, l'autonomie pourrait se faire ressentir au niveau d'une réappropriation du travail ou encore d'un ajustement des consignes. Cette forme d'autonomie serait étroitement associée à l'idée de résistance face à l'encadrement et à l'organisation du travail prescrite (De Terssac, 2012). Selon Crozier (1977), tout individu a une stratégie individuelle et cherche à accroître sa zone d'influence. Son analyse stratégique fait ressortir que les travailleurs n'acceptent jamais d'être considérés comme des moyens pour atteindre les objectifs que les dirigeants fixent. Dès lors, chacun possède ses propres objectifs. Il part du postulat que chaque acteur détient une relative liberté. En d'autres termes, les travailleurs sont autonomes et engagent leur autonomie dans des zones peu réglementées de l'organisation dans laquelle ils travaillent.

L'autonomie « officielle », quant à elle, serait intégralement liée à la stratégie managériale. Elle peut se justifier par la reconnaissance et la confiance du leader vis-à-vis du travailleur. En prime, l'organisation ne pourrait fonctionner correctement sans les ajustements opérés par les travailleurs sur le terrain, ni sans leurs efforts pour bien faire leur travail ; de plus, elle assure la satisfaction au travail et donc améliore la productivité (De Terssac, 2012). Les travailleurs, en référence à cette forme d'autonomie, sont, par exemple, des chefs de projet, des consultants, sur lesquels la hiérarchie exerce un faible contrôle, voire inexistant (Beaucourt et al., 2012).

Selon Deci (1975), le besoin d'autonomie se rapporte au besoin d'être à l'origine de ses propres comportements. Dans le domaine du travail, elle peut être contextualisée comme une certaine liberté et indépendance, ainsi que l'opportunité de planifier ses tâches et de déterminer les procédures devant être utilisées pour mener à bien le travail.

Conformément à la théorie de l'autodétermination (Deci et al, 1985) le soutien de l'autonomie affecte plusieurs aspects de l'expérience vécue au travail. D'une part, les superviseurs qui adoptent des comportements de soutien de l'autonomie tendent à accroître la confiance de leurs travailleurs envers leur organisation. La motivation, l'apprentissage et le bien-être au travail des individus sont également impactés positivement. D'autre part, ils ressentent moins de pression et éprouvent plus de satisfaction à l'égard de leur emploi.

Les comportements qui soutiennent l'autonomie des superviseurs à l'égard de leurs travailleurs peuvent être caractérisés par différentes actions. Tout d'abord, en minimisant la surveillance et les contrôles et en leur laissant un certain pouvoir décisionnel. Ensuite, en reconnaissant leurs sentiments et en leur communiquant des informations significatives et utiles. En outre, le soutien à l'autonomie peut également se traduire par l'écoute des supérieurs vis-à-vis de leurs subordonnés concernant leurs réflexions et interrogations.

Du point de vue du leadership situationnel, l'autonomie se construit sur base des compétences et de la motivation du travailleur. Les compétences se réfèrent au niveau de professionnalisme de la personne dans la situation (savoirs, savoir-faire et savoir-être). Tandis que la motivation concerne le niveau d'énergie que le subordonné est prêt à investir dans la situation. Dans ce cadre, l'objectif du leader est de développer leur autonomie de travail et d'adapter leur management en fonction de ce degré d'autonomie.

Dans un management directif, le leader est le seul à prendre les décisions. Il planifie le travail et garde le contrôle. Tout comme le management directif, l'autonomie du travailleur qui se trouve dans un management persuasif est également très faible puisque le leader décide, donne les instructions, influence tout en expliquant la raison.

Le leader et le travailleur sont sur un même pied d'égalité dans un management participatif. Les décisions sont prises en concertation. De ce fait, le degré d'autonomie est plus large. Enfin, le management délégatif offre une autonomie complète aux travailleurs. Véritablement, le leader responsabilise les membres de son équipe et reste en retrait pour laisser place aux initiatives de chacun.

## **2.4 Relation entre bien-être psychologique au travail et leadership situationnel**

Peu d'études ont relié le BEPT avec un ou plusieurs style(s) de leadership. En effet, celles-ci ont majoritairement exploité l'approche hédonique qualifiée de bien-être subjectif (par exemple, la satisfaction au travail), délaissant l'approche eudémonique, composante importante du bien-être psychologique. Il est, dès lors, difficile de tirer des constats sur la manière dont le style de leadership affecte le BEPT.

De plus, aucune n'a étudié l'impact de la perception des 4 styles de leadership situationnel (Hersey et Blanchard, 1988) sur l'indice de BEPT (Dagenais-Desmarais, 2012).

Certains scientifiques avancent que le BEPT serait une source d'amélioration du leadership. Notamment, un niveau de bien-être psychologique accru favorise la performance au travail et le degré d'autonomie des travailleurs dans leurs fonctions (par exemple Staw et al., 1994 ; Cropanzano et al., 1999). Comme développé dans la littérature sur le leadership, le développement de l'autonomie par le leader vis-à-vis du travailleur fait partie intégrante et est l'objectif principal de la stratégie organisationnelle opérée dans le modèle du leadership situationnel. Manifestement, des recherches récentes (par exemple Irène Samson et al., 2015 ; Deci et al., 2008) ont identifié que les pratiques de gestion soutenant l'autonomie favorisent le bien-être eudémonique des travailleurs. Cette tendance peut s'expliquer en associant le principe d'autonomie avec les 5 dimensions du BEPT. Tout d'abord, l'autonomie donnée à un travailleur peut lui donner le sentiment d'être compétent au travail (dimension 3). En effet, le travailleur peut percevoir qu'il possède les aptitudes requises pour effectuer son travail sans être contrôlé par son superviseur, qui lui confère une certaine autonomie car il maîtrise les tâches à réaliser. Deuxièmement, l'épanouissement au travail (dimension 2) peut également s'expliquer par l'autonomie confiée au travailleur. La possibilité du travailleur de gérer ses tâches et son temps, ou encore de lui permettre d'apporter son empreinte personnelle pourrait lui apporter plus d'épanouissement dans son travail et l'impression de s'y réaliser comme individu. Ensuite, le travailleur pourrait se sentir reconnu dans son travail, qui touche à la dimension 4 du BEPT. Une étude (Dagenais-Desmarais, 2012) déclare que « lorsqu'on interroge les personnes sur leur bien-être psychologique au travail, ils expriment sentir que leur travail, leurs efforts et leurs compétences sont reconnus. Ils déclarent qu'ils font réellement partie de leur entreprise, et que les autres croient aux projets sur lesquels ils travaillent ». Enfin, l'autonomie transmise au

travailleur pourrait lui donner l'envie de s'impliquer encore plus dans son travail (dimension 5). Selon cette même étude les employés interviewés rapportaient qu'ils ont envie de prendre des initiatives, qu'ils désirent participer à l'atteinte des objectifs fixés par leur organisation et qu'ils sont même prêts à faire plus que ce qui leur est demandé. Par ailleurs, selon certains auteurs (par exemple Everaere, 2001 ; Dejours, 2009), l'autonomie conférée stimulant l'envie de s'engager encore plus dans l'entreprise implique un tel engagement psychologique, une telle implication du travailleur, qu'elle peut être source d'épuisement professionnel et de souffrance au travail. Dans ce contexte, le cadre organisationnel peut avoir un impact sur le quotidien des travailleurs et sur l'évaluation positive ou négative qu'ils en tirent. L'appréciation de l'individu pour certaines tâches, pour sa performance, ou les conditions dans lesquelles ces tâches sont exécutées auront une grande influence sur le sens que procure son travail, et donc son bien-être psychologique au travail.

Il ressort de recherches empiriques liant style de leadership situationnel et bien-être hédonique des résultats mitigés.

Certaines études démontrent que le lien entre, d'une part, l'adéquation des styles de leadership situationnel au degré de maturité des collaborateurs et, d'autre part, la satisfaction au travail, n'est pas significatif. Les styles de leadership situationnels n'auraient, dès lors, pas de pouvoir explicatif significatif sur la satisfaction au travail. (Chen et al., 2005).

Les articles (par exemple : Bryce, 2018) exposant les manifestations du bien-être eudémonique au travail établit que les employés issus du secteur A6 (aides-soignants, coiffeurs, ...), et donc axés sur l'aide à la personne, trouveraient plus de sens dans leur travail que des employés issus du secteur A5 (information, communication, finance) et, de ce fait, un niveau bien-être eudémonique plus élevé.

Poisson (2014) a spécifiquement étudié le bien-être psychologique au travail. L'une de ses études s'est focalisée sur l'attraction organisationnelle et la rétention de personnel desquels 2 constats semblent intéressants pour la présente question de recherche. Tout d'abord, les pratiques de leadership qui mettent en place des environnements de travail agréables et conviviaux, qui peuvent favoriser les relations sociales de qualité, telles que soutien social, reconnaissance au travail, participation et communication, améliorent le BEPT. Cela donne une première intuition sur notre question de recherche. En effet, ces constats traitent de caractéristiques en tous points semblables aux comportements de soutien socio-émotionnel tels que définis dans les 4 styles de leadership situationnels. Ils laissent présumer qu'un fort soutien socio-émotionnel peut améliorer

le BEPT du collaborateur. D'autre part, son étude détermine que si un leader adopte des comportements de soutien relationnel, comme valoriser le travail de l'employé par un *feedback* constructif, ce dernier éprouverait un plus grand sentiment de reconnaissance. Transposé aux styles de leadership situationnels, ce constat donne de premières intuitions quant aux effets des comportements de leadership adoptés (structure et soutien relationnel) sur le BEPT.

Face à un collaborateur peu compétent, le leader adoptera un style directif et donnera un feedback fréquent. Avec un style persuasif, le leader donnera un feedback et s'attardera à échanger et écouter l'employé. Ces différents comportements procureraient un niveau de BEPT supérieur à l'employé.

Une étude (Dose et al., 2019), portant sur la relation leader-suiveur de la théorie LMX et le BEPT, a identifié qu'une perception positive élevée de la relation leader-suiveur contribue favorablement au bien-être psychologique de l'employé. Elle identifie aussi que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale sont 3 facteurs de médiation de l'impact du soutien organisationnel perçu sur le BEPT.

A la lumière de ce qui précède, le lecteur serait en droit de se questionner sur les éventuels effets de variables sociodémographiques (le salaire, l'âge, le statut marital etc.). Ces connaissances apporteraient des précisions sur les signes à attendre dans la suite de la recherche. Tout d'abord, il est établi qu'une réduction de salaire impacte significativement et négativement le bien-être psychologique (Drakopoulos, 2015). L'éducation montrerait des effets positifs sur le bien être psychologique (Glenn, 1981), tandis que le bien être eudémonique diminuerait avec l'âge (Ryff, 2008).

D'autre part, une étude belge<sup>7</sup> portant sur le bien-être au travail a identifié qu'au plus le travailleur acquiert de l'ancienneté, au plus il est probable que son degré d'implication au travail diminue. L'étude démontre ensuite que les personnes ayant un statut de cadre s'investiraient plus dans leur travail que ceux qui ne l'ont pas. Enfin, elle indique que le degré d'implication dans le travail serait d'autant plus élevé que l'entreprise est grande.

---

<sup>7</sup> [https://www.attentia.be/sites/default/files/imce/Onderzoeken/Attentia\\_whitepaper\\_Les-Belges\\_et\\_le\\_bien-%C3%AAtre\\_au\\_travail.pdf](https://www.attentia.be/sites/default/files/imce/Onderzoeken/Attentia_whitepaper_Les-Belges_et_le_bien-%C3%AAtre_au_travail.pdf)  
(consulté le 16/03/2021)



Au regard de ce qui précède, la contribution majeure de cette étude réside dans la recherche empirique entre le bien-être psychologique au travail et le leadership situationnel, par la collecte de données d'enquête quantitative. Cette recherche permet également de nourrir les connaissances des formes eudémoniques du bien-être psychologique.

Le modèle conçu pourrait également servir d'outil aux managers et leaders d'entreprises, adoptant les styles de leadership situationnels. En évaluant le bien-être psychologique au travail de leurs collaborateurs, ils pourraient plus efficacement appliquer des approches humaines correctives. Cela va de pair avec le leadership situationnel puisque le leader s'adapte à la situation et à l'individu. Cette application permettrait d'améliorer davantage la productivité et la rentabilité des organisations puisque l'impact du BEPT sur ces aspects organisationnels a été clairement établi. D'autre part, ils minimiseraient les ressources en termes de coûts de turnover et de coûts d'absentéisme.

### **3. Analyse empirique**

#### **3.1 Questionnaire**

La question de recherche étudie la relation du niveau de BEPT des collaborateurs face au style de leadership perçu. Cette relation n'ayant pas fait l'objet d'une étude auparavant, nous avons tout d'abord construit et diffusé un questionnaire afin de créer notre propre base de données. Cette démarche s'est avérée être la méthode la plus adéquate pour notre analyse effectuée par la méthode de régression par les moindres carrés ordinaires (MCO) qui sera détaillée dans la sous-section 3.2.3 Méthode.

Dans un premier temps, les participants ont été invités à répondre à des questions sociodémographiques, en vue de contrôler les potentiels biais d'échantillonnage. Ensuite, des questions concernant leur emploi étaient posées, ceci dans le but de comprendre leur contexte de travail (pour exemple, le nom de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, le secteur d'activité, le grade, la taille de l'entreprise...). La question de recherche étant l'impact des styles de leadership sur le BEPT, il était nécessaire de capturer leur perception du leadership appliqué par leur supérieur. Pour ce faire, deux questions caractérisant les styles de leadership leur étaient présentées. Ces questions peuvent être consultées à l'annexe 3.

Dans un second temps, les répondants étaient interrogés sur leur degré d'accord relatif à 25 déclarations portant sur des manifestations du bien-être psychologique au travail et mesurant l'indice BEPT. Celles-ci ont été reprises d'une précédente étude (Dagenais-Desmarais, 2012) préalablement validées qualitativement par un comité d'experts. Chaque item se rapporte à une des cinq dimensions du modèle, chaque dimension étant mesurée par cinq items. (Les items pour chaque dimension sont consultables à l'annexe 1.) Également, toutes les déclarations imposaient la sélection d'une réponse parmi celles proposées.

Contrairement au modèle du BEPT original, basé sur une échelle en 6 points, le parti a été pris d'adapter l'échelle de Likert à une échelle en 5 points. Le but était de permettre aux répondants le choix d'une réponse neutre « sans avis ». En effet, il a été établi que l'absence d'une modalité neutre peut générer un biais d'interprétation des résultats puisqu'elle incite les répondants sans avis à choisir l'alternative positive ("Plutôt d'accord"), et de ce fait, surévaluer les réponses plutôt favorables liées à l'item en question (Legardinier, 2013).

La diffusion de l'enquête s'est faite au travers des réseaux sociaux Facebook et LinkedIn. L'enquête a suscité un vif intérêt : 308 personnes ont répondu au questionnaire. Qui plus est, l'enquête a été ouverte 575 fois générant un taux d'achèvement de 52 %.

La participation au sondage s'est faite sur base volontaire. La diffusion par les réseaux sociaux a permis de toucher un grand nombre de répondants mais n'a cependant transmis aucun retour d'information sur les personnes ayant choisi de ne pas participer (non-répondants). Or, un taux élevé de non-répondants est susceptible de constituer un biais de sélection dans les résultats et les conclusions. Cette absence de contrôle du taux de non-répondants devra être prise en compte dans l'interprétation des résultats. En effet, il y a un risque que seules les personnes se sentant concernées par l'enquête y aient participé.

Bien que le questionnaire ait été construit de sorte à limiter les données manquantes et aberrantes, un nettoyage du jeu de données était indispensable. A cet effet, les indépendants ne faisaient pas partie du périmètre de recherche puisqu'ils n'ont pas de leader. À la question du statut professionnel, ces derniers étaient redirigés à la fin du questionnaire, générant 11 observations manquantes. Celles-ci ont été supprimées du jeu de données.

Puis, à la question 15 « La gestion de travail dans votre département est : très relationnelle, peu relationnelle ; très organisationnelle, peu organisationnelle ». Les répondants devaient sélectionner 2 propositions parmi les 4. Le paramétrage ne permettait pas d'éviter la sélection de 2 propositions opposées. Une observation aberrante (à la fois très relationnelle et peu relationnelle), a donc été supprimée.

Enfin, la grande majorité des observations a été collectée en français (99%), ce qui laisse supposer que les répondants sont francophones. Le pourcentage de réponses en néerlandais n'étant pas représentatif de la population belge concernée, elles n'ont pas été introduites dans le jeu de données.

En définitive, des 308 observations initiales, 292 sont exploitables pour la suite de la recherche.

Les variables identifiées dans le questionnaire sont les suivantes :

**Variable expliquée :** le bien-être psychologique au travail (BEPT) établi sur base d'un score variant de 25 à 125.

**Variables d'intérêt premier (le style de leadership situationnel perçu) :**

La perception des styles de leadership a été construite pour traduire les 4 types de leaderships situationnels proposés. Ces variables permettent de capter la variation de bien-être psychologique au travail selon le type de leadership perçu. 3 variables binaires ont ainsi été créées, le leadership perçu comme participatif sert d'effet de base :

- **Délegatif :** prend la valeur 1 si le leadership est perçu comme déléгатif ; 0 sinon ;
- **Persuasif :** prend la valeur 1 si le leadership est perçu comme tel ; 0 sinon ;
- **Directif :** prend la valeur 1 si le leadership est perçu comme directif ; 0 sinon.

**Variables de contrôle :**

Le questionnaire étant composé de 59 questions, une structure par agrégation d'un certain nombre de données a été réalisée, permettant de restreindre la constitution de variables.

- **Taille\_entreprise :** Construite en variables ordinales à 3 paliers ; Moins de 99 salariés (1), Entre 100 et 250 salariés (2), Plus de 250 salariés (3) ;
- **A2, A3, A4, A6 et A7<sup>8</sup> :** 18 secteurs d'activité ont été proposés dans le questionnaire. Pour avoir plus de significativité dans les résultats, les secteurs d'activité ont été agrégés en 6 branches d'activité économique, telles qu'utilisées dans les statistiques macroéconomiques belges. Le nom d'entreprise et le secteur d'activité ont permis d'identifier le code NACE-BEL 2008, et de les reclasser par branche d'activité économique agrégée. Cette démarche a permis de limiter la construction à 5 variables binaires : A2, A3, A4, A6 et A7. L'effet de base capturé par la constante étant la branche A5. Le détail de la répartition des secteurs d'activité se trouve en annexe, tableau A1.
- **Tranche\_age<sup>9</sup> :** Construite en variable ordinale en 4 paliers ; Moins de 29 ans (1), 30-39 ans (2), 40-49 ans (3), Plus de 50 ans (4) ;

---

<sup>8</sup> Aucune observation n'est reprise dans la branche d'activité économique A1, aucune nécessité de créer une variable.

<sup>9</sup> Initialement, la tranche d'âge Moins de 20 ne comportait aucune observation. La tranche d'âge Plus de 60 ans comportait 10 observations.

- **En\_couple** : Agrégation des 5 réponses possibles parmi les statuts civils de l'enquête en une variable binaire prenant la valeur 1 si en couple et 0 si seul ;
- **Education** : Création d'une variable ordinale à 3 niveaux, à savoir, les non-détenteurs de diplôme d'études supérieures (1), Baccalauréat ou équivalent (2), Master & Doctorat (3);
- **Experience** : Variable ordinale. Regroupement des niveaux d'expérience pour restreindre de moitié le nombre de niveaux : 0-7 ans (1), 8-15 ans (2), 16-23 ans (3), 24 ans et plus (4) ;
- **Salaire** : représente le salaire net mensuel. Les proportions de réponses ont permis d'identifier les agrégations suivantes : Moins de 2000 € (1), 2001 € - 3000 € (2), 3001 € - 4000 € (3) 4001 et plus € (4) ;
- **Statut\_professionnel** : Variable ordinale en 3 paliers. Ouvrier (1), employé et fonctionnaire (2) et cadre (3) ;
- **Secteur\_public** : Variable binaire prenant la valeur 1 si le répondant travaille dans le secteur public, 0 s'il travaille dans le secteur privé ;
- **Secteur\_non\_marchand** : Variable binaire prenant la valeur 1 si le répondant travaille dans le secteur non-marchand, 0 sinon ;
- **Femme** : Variable binaire prenant la valeur 1 si le répondant est une femme, 0 s'il s'agit d'un homme ;
- **Presence\_enfant** : Variable binaire prenant la valeur 1 si le répondant a des enfants, 0 sinon.

## Effets d'interaction :

En vue de la construction du modèle économétrique, une démarche itérative a été effectuée. Cette démarche consistait à analyser variable par variable leur apport dans le modèle et d'identifier celles améliorant la qualité du modèle. Cette démarche a révélé 3 variables d'interactions :

- **Delegatif\_secteur\_public** : Combinaison de deux variables binaires prenant la valeur de 0 ou 1. Cette variable d'interaction mesure l'effet combiné sur l'indice BEPT d'un style de leadership perçu comme déléгатif dans le secteur public par rapport au style participatif ;
- **Delegatif\_tranche\_age** : Combinaison d'une variable binaire et d'une variable par palier pouvant prendre la valeur de 0 à 4. Mesure les effets hétérogènes sur le BEPT d'un leadership perçu comme déléгатif pour différents niveaux d'âge ;
- **Directif\_experience** : Combinaison d'une variable binaire et d'une variable par palier pouvant prendre la valeur de 0 à 4. Mesure les effets hétérogènes sur le BEPT d'un leadership perçu comme directif pour différents niveaux d'expérience.

## 3.2 Modèle et méthode

### 3.2.1 Modèle

Au vu de la présence de nombreuses variables dichotomiques au sein du modèle, il semble important de définir clairement l'effet de base : travailler dans le secteur d'activité A5<sup>10</sup>, dans le secteur privé, dans le secteur marchand, célibataire et dans un style de leadership participatif.

Pour pouvoir définir le modèle, un processus itératif a tout d'abord été établi afin d'évaluer la proportion des variations totales du BEPT expliquée par l'ensemble des variables prédictives. A chaque étape, une variable était ainsi exclue du modèle pour juger de son incidence sur le R<sup>2</sup><sup>11</sup>. Par suite, 6 variables ont été écartées du modèle puisqu'elles n'ont pas de lien significatif avec notre variable de réponse (BEPT) : nombre\_enfant, presence\_enfant, A3, A7, femme et experience.

---

<sup>10</sup> Information et communication, finances, assurances, immobilier, activités spécialisées, scientifiques, techniques, de services administratifs et de soutien

<sup>11</sup> Le R<sup>2</sup> est une mesure du pouvoir explicatif du modèle. Il juge de la qualité de notre régression

Ci-après, le tableau 1 reprenant sommairement les différentes variables, leur description, leur type et le sens probable quant à leur impact sur le BEPT.

**Tableau 1. Sens probable des différentes variables**

<b>Variable</b>	<b>Description</b>	<b>Type</b>	<b>Effet présumé</b>
<b>Delegatif</b>	Leadership déléгатif	Binaire	-
<b>Persuasif</b>	Leadership persuasif	Binaire	/
<b>Directif</b>	Leadership directif	Binaire	-
<b>A2</b>	Industrie manufacturière, industries extractives et autres	Binaire	/
<b>A4</b>	Commerce de gros et de détail, transports, hôtels et restaurants	Binaire	/
<b>A6</b>	Administration publique, défense, enseignement, santé humaine et action sociale	Binaire	+/-
<b>statut_professionnel</b>	Statut professionnel	Ordinale	+
<b>secteur_public</b>	Secteur Public	Binaire	/
<b>secteur_non_marchand</b>	Secteur non marchand	Binaire	+/-
<b>taille_entreprise</b>	Taille de l'entreprise	Ordinale	+/-
<b>tranche_age</b>	Tranche d'âge	Ordinale	+/-
<b>en_couple</b>	En couple	Binaire	/
<b>Education</b>	Education	Ordinale	+
<b>Salaire</b>	Salaire	Ordinale	-
<p>Note : Ce tableau reprend le sens probable des différentes variables établis sur base de la littérature étudiée.</p> <p>La colonne 1 reprend les intitulés des variables. La colonne 2, les noms complets et éventuellement une description. La colonne 3 concerne la nature des variables et la colonne 4 le sens probable des variables.</p>			

S'appuyant sur les tenants théoriques, le modèle économique abordé dans cette étude peut s'énoncer comme suit :

$$\begin{aligned}
 BEPT_i = & 108,17 - 5,31 * \textit{delegatif} + 2,34 * \textit{persuasif} - 33,81 * \textit{directif} + 6,04 * \\
 & \textit{directif\_experience} + 2,89 * \textit{delegatif\_tranche\_age} + 13,60 * \\
 & \textit{directif\_secteur\_public} + 3,65 * A2 + 4,49 * A4 + 7,36 * A6 + 2,03 * \\
 & \textit{statut\_professionnel} - 5,50 * \textit{secteur\_public} - 4,54 * \textit{secteur\_non\_marchand} - \\
 & 2,85 * \textit{taille\_entreprise} - 1,25 * \textit{tranche\_age} - 2,58 * \textit{en\_couple} - 2,77 * \textit{education} + \\
 & 1,95 * \textit{salaire} + \varepsilon
 \end{aligned}
 \tag{3.1}$$

Où :

- BEPT est la variable expliquée, c'est-à-dire l'indice de bien-être psychologique au travail ;
- 108.17 est la constante.
- Les coefficients associés à chacune des variables (5,31 ; 2,34 ; ...) sont le résultat de l'estimation des paramètres inconnus associés aux régresseurs;
- $\varepsilon$  représente le terme d'erreur aléatoire non observé.



### 3.2.2 Méthode

Pour mener à bien l'étude, la méthode de régression par les moindres carrés ordinaires (MCO) s'est avérée être la plus adéquate. De fait, la variable expliquée BEPT représente la somme des scores des 25 items mesurés sur une échelle de Likert à 5 points. Le BEPT est donc un indice quantitatif ordinal pouvant atteindre un score entre 25 et 125 points. Le BEPT peut donc être assimilé à une variable continue.

Une vérification préalable du respect des hypothèses qui régissent le modèle linéaire classique a été effectuée. Le cas échéant, elle garantit que l'estimateur des MCO est le meilleur estimateur linéaire sans biais et de variance minimale.

L'hypothèse de linéarité dans les paramètres du modèle est respectée. Le test de Ramsey (RESET) donne une probabilité critique (0.5408) largement supérieure aux seuils de significativité de 10%, et de ce fait 5% et 1%. L'illustration du test de Ramsey en annexe, tableau A2.

De même, les hypothèses d'échantillonnage aléatoire, d'absence de colinéarité parfaite et d'espérance conditionnelle de l'erreur égale à 0, sont supposées respectées.

L'homoscédasticité a été vérifiée. Les probabilités critiques des tests de Breusch-Pagan (0.333) et de White (0.311) révèlent que l'hypothèse nulle d'homoscédasticité ne peut être rejetée aux seuils de significativité de 10%, 5 % et 1 %. Ces deux tests sont détaillés en annexe, tableaux A3 et A4.

Enfin, l'hypothèse de normalité du terme d'erreur peut être discutée. Une première analyse graphique montre une légère asymétrie à droite de la distribution des résidus. La p. valeur du test de Jarque-Bera, (0.045), semble confirmer le non-respect de l'hypothèse de normalité des résidus aux seuils de 10% et 5%. Néanmoins, la taille de l'échantillon corrige ce manquement. Le test de Jarque-Bera se retrouve à l'annexe 2.

Au terme de l'analyse, il apparaît que toutes les hypothèses qui régissent l'estimateur par les moindres carrés ordinaires sont respectées. Il peut, dès lors, être considéré comme la méthode de régression la plus adéquate.

## **4. Résultats**

### **4.1 Statistiques descriptives**

Le tableau de statistiques descriptives se trouve en annexe, tableau A5.

#### **4.1.1 Caractéristique de l'échantillon**

L'échantillon se compose de 292 salariés travaillant en Belgique qui comprennent le français écrit.

Notre variable expliquée BEPT a une moyenne de 98. Ceci suggère, qu'en moyenne, les répondants perçoivent plutôt positivement leur BEPT selon les 5 dimensions eudémoniques.

D'autre part, l'écart-type du BEPT est de 15,137. Cela signifie que le score global obtenu dans la mesure du bien-être, pour chaque répondant, varie de 15 points par rapport à la moyenne. Cela indique une faible dispersion dans l'échantillon quant à cette variable.

Les participants sont principalement âgés de 30 à 39 ans avec un taux de 34,93%. La plupart sont en couple à 71.58%.

L'échantillon est composé d'une grande majorité de fonctionnaires ou employés avec un taux de 75%. Au niveau des études, 43,15% des participants ont un master ou doctorat, 35,62% ont un baccalauréat ou équivalent et 21,23% n'ont pas fait d'études supérieures. Un grand nombre de répondants (59,59%) travaille dans une grande entreprise de plus de 250 salariés et perçoit, à 48,63%, un salaire net mensuel entre 2001€ et 3000€.

Les branches d'activités qui se dégagent sont A5 (information et communication, finances, assurances, immobilier, activités spécialisées, scientifiques, techniques, de services administratifs et de soutien) avec un taux de 34,36% et A6 (Administration publique, Défense, Enseignement, Santé humaine et Action sociale) avec un taux de 32,65%.

76,37% des entreprises font partie du secteur privé et 68,15% des entreprises font partie du secteur marchand. 40,07% des répondants perçoivent être dans un leadership participatif, 38,01% dans un leadership délégitif et 10,96% dans un leadership directif ou persuasif.

#### 4.1.2 Matrice de corrélation

La matrice de corrélation<sup>12</sup> se trouve en annexe, tableau A6.

Il ressort de l'analyse de la matrice de corrélation de Bravais-Pearson une forte relation linéaire négative entre le BEPT et la variable 'directif'. D'autres variables sont très faiblement corrélées avec la variable de réponse. Parmi celles-ci, 2 variables d'intérêt premier (delegatif et persuasif), statut\_professionnel, les variables de secteur (A2, A4, A6, secteur\_non\_marchand et secteur\_public).

D'autre part, parmi les variables sociodémographiques, seul le salaire présente une relation linéaire positive modérée avec le BEPT. La variable tranche\_age est faiblement corrélée avec le BEPT. Tandis que l'éducation n'est pas corrélée avec celle-ci.

L'analyse de corrélations entre variables de prédiction fait ressortir que salaire présente une relation linéaire modérée négative avec le style directif et le secteur\_non\_marchand. De plus, elle est positivement reliée au secteur A2 (.19), à taille\_entreprise (.179) et fortement à tranche\_age (.278), education (.478) et statut\_professionnel (.479).

Pour ce qui concerne la variable education, elle présente une relation linéaire directe forte avec statut\_professionnel. Par contre, elle présente une relation inverse faible à modérée avec tranche\_age (-.10) et forte avec style directif (-.277).

La variable tranche\_age présente une relation linéaire faible, tantôt inverse avec style directif (-.107), tantôt directe avec persuasif (.111).

La variable taille\_entreprise est modérément et négativement corrélée avec secteur A4 (-.151), et positivement avec statut\_professionnel (.185).

La variable secteur\_non\_marchand est modérément et négativement reliée avec secteur A2 (-.246). Les fortes corrélations positives avec A6, et secteur\_public ne font que confirmer que ces variables mesurent des aspects semblables et pourraient induire de la multicollinéarité. A6 comprend, entre autres, l'enseignement et le secteur médical. C'est à ce niveau que se situent les différences entre secteur\_public et A6 du fait que toutes les entités d'enseignement et toutes les entités du secteur médical ne font pas systématiquement partie du secteur public.

---

<sup>12</sup> Il est important de souligner que la matrice de corrélation de Bravais-Pearson représente les relations linéaires entre 2 variables continues. L'analyse des corrélations n'est donc pas adaptée pour les variables catégorielles.

Enfin, A6 présente une relation linéaire modérée à forte avec les variables de secteur A2 et A4.

Il est utile de préciser que les relations précitées doivent être confirmées par une analyse économétrique plus poussée.

## 4.2 Résultats des régressions

**Tableau 2. Impact du leadership situationnel sur le BEPT**

	Coefficients	Écart- types	T-stat	P-valeur	Significativité
Const	108.166	5.062	21.37	< 0,0001	***
Delegatif	-5.311	3.983	-1.333	0.184	-
Persuasif	2.336	2.701	0.865	0.388	-
Directif	-33.819	5.226	-6.471	< 0,0001	***
directif_experience	6.037	2.367	2.551	0.011	**
delegatif_tranche_age	2.886	1.548	1.864	0.063	*
directif_secteur_public	13.606	6.020	2.260	0.025	**
A2	3.653	2.555	1.430	0.154	-
A4	4.492	2.342	1.918	0.056	*
A6	7.359	2.960	2.486	0.013	**
statut_professionnel	2.032	1.995	1.018	0.309	-
secteur_public	-5.504	2.667	-2.064	0.040	**
secteur_non_marchand	-4.538	3.051	-1.488	0.138	-
taille_entreprise	-2.848	0.910	-3.129	0.002	***
tranche_age	-1.250	1.127	-1.109	0.268	-
en_couple	-2.581	1.797	-1.437	0.152	-
Education	-2.772	1.226	-2.260	0.025	**
Salaire	1.947	1.305	1.492	0.138	-
R²	28.979%	<b>P.Critique (F) 4.40e<sup>-13</sup> ***</b>			
F Pr>F	6,577				
Nb observations	292				
Note : Ce tableau montre la relation entre le BEPT et le leadership situationnel. L'estimation a été réalisée à l'aide de la méthode des moindres carrés ordinaires. ***, **, * indiquent que les variables sont statistiquement significatives à un seuil de 1%. 5% et 10% respectivement.					

#### 4.2.1 Significativité du modèle

L'analyse de  $R^2$ , jauge du pouvoir explicatif du modèle, présente une valeur de 28,979 %. Même si une partie non négligeable des variations du BEPT peuvent s'expliquer par d'autres phénomènes, notre modèle semble en expliquer une part significative.

Le modèle économétrique ayant été défini et sa qualité vérifiée, les hypothèses suivantes peuvent être posées :

**H0** : *Les variables ne sont pas significatives et n'impactent donc pas le bien-être psychologique au travail.*

**H1** : *Au moins une variable indépendante est significative et impacte le bien-être psychologique au travail.*

L'hypothèse nulle définit la nullité simultanée des coefficients.

Pour tester la significativité du modèle BEPT, sous les hypothèses présentées, le test de significativité conjointe a été réalisé sur la régression. La F-Stat, qui suit une distribution F (17, 274), présente une probabilité critique de valeur  $4.40e^{-13}$ , soit une significativité au seuil de 1%. L'hypothèse nulle peut donc être rejetée. Elle révèle, par conséquent, un pouvoir explicatif manifeste du modèle. Autrement dit, la probabilité que les coefficients, pris simultanément, soient nuls reste faible.

L'analyse approfondie du tableau de régression permet d'identifier 9 variables déterminantes dans le modèle. La variable "directif", faisant partie des variables d'intérêt premier, présente une significativité au seuil de 1%. Il en va de même pour la variable "taille\_entreprise". Les variables d'interactions "directif\_experience" et "directif\_secteur\_public" présentent une significativité au seuil de 5%. Les variables "A6", "secteur\_public" et "education" suivent ce même constat. Enfin, les variables "delegatif\_tranche\_age" et "A4" sont significatives au seuil critique de 10%.

#### 4.2.2 Interprétation des résultats et effets marginaux.

Notre étude de la littérature a permis de détecter les relations prédites entre certains aspects du BEPT et les variables déterminantes du modèle. Ces relations peuvent être confirmées selon des effets positifs ou négatifs sur le BEPT ou rejetées dans le cadre de notre recherche.

##### *Constante*

Le modèle prédit qu'un employé célibataire, travaillant pour une entreprise privée, du secteur marchand, dans le secteur A5, et qui perçoit que son superviseur applique des comportements de leadership participatif à son égard, faisant abstraction des influences de son statut professionnel, de la taille d'entreprise pour laquelle il travaille, son âge, du fait qu'il soit ou non en couple, de son éducation ou encore de son salaire, et des influences de facteurs non contenu dans le modèle, aurait un indice de bien-être psychologique au travail de 108.17. Néanmoins c'est interprétation ne fait pas sens puisque certaines variables (en\_couple, ...) peuvent prendre la valeur 0;

##### *Leadership directif médié par l'expérience et le secteur public :*

Il est utile de rappeler que le leadership directif se concentre plus sur l'organisation des tâches que sur le soutien relationnel (Hersey et Blanchard, 1988).

Les variables d'interactions directif\_experience et directif\_secteur\_public sont significatives au seuil critique de 5%.

D'après les résultats du modèle, le BEPT d'un individu percevant le leadership comme directif plutôt que participatif dépend de l'effet de l'expérience professionnelle et du secteur public ou privé dans lequel il travaille.

Un leadership perçu comme étant directif dans le secteur public aurait, en moyenne, un impact négatif moindre sur le BEPT que dans le privé, ceteris paribus. D'autre part, à tout autre facteur constant, l'individu qui acquiert de l'expérience, et perçoit le style de son leader comme directif verrait son BEPT moins négativement impacté par rapport à un style participatif. Les résultats font également apparaître que le secteur public, le style perçu comme directif améliorerait même le bien-être des travailleurs de plus de 50 ans.

Ce résultat est partiellement soutenu par la littérature qui expose que les comportements positifs des leaders, notamment la confiance, sont positivement liés au BEPT (Brunetto, et al. 2013).

Toute chose égale par ailleurs, une diminution de la relation entre le leader et le collaborateur dégrade le BEPT.

### ***Leadership déléгатif médié par la tranche d'âge :***

Suivant les résultats de la régression, le leadership perçu comme déléгатif (comportement de tâches et de soutien socio-émotionnel faibles) plutôt que participatif aurait un impact négatif sur le BEPT et dépendrait aussi de l'effet de l'âge (variant de 1 à 4).

En d'autres termes, l'effet *ceteris paribus*, pour un individu de moins de 29 ans percevant le style de son leader comme déléгатif plutôt que participatif verrait, en moyenne, son BEPT négativement impacté de 2,445 points. En revanche, à l'âge de 40 ans, à tous les autres facteurs constants, le score de son BEPT serait positivement impacté de 3,327 points.

Nous n'avons pas pu identifier, dans la littérature, de relation d'interaction entre le leadership déléгатif et l'âge du travailleur. Néanmoins, suivant le principe théorique du leadership situationnel, plus l'individu monte en âge, plus il acquerrait de maturité professionnelle (compétences, assurance, etc.) et accueillerait favorablement le style déléгатif.

### ***Taille de l'entreprise :***

La taille de l'entreprise est également significative à un seuil critique de 1%. Elle semble donc mettre en exergue sa relation avec le BEPT. Ce qui signifie, à tout autre facteur constant, qu'augmenter la taille d'entreprise d'1 palier<sup>13</sup>, diminuerait en moyenne le niveau de bien-être de 2,848 points. Néanmoins, son effet reste faible sur le BEPT.

Bien que certaines études semblent converger vers une relation négative entre l'augmentation de la taille de l'entreprise et la satisfaction au travail (Idson et al. 1990), cette relation est plus complexe qu'il n'y paraît (Lang 1994). En effet, il ressort d'une étude<sup>14</sup> que les entreprises belges de moins de 100 travailleurs, qui est le 1er palier de cette étude, voient leur plaisir au travail diminuer. Contrairement aux entreprises comptant entre 100 et 250 travailleurs dont les résultats paraissent meilleurs en termes d'implication au travail, une composante du BEPT.

---

<sup>13</sup> E.g. passer d'une entreprise de Moins de 99 salariés (1) à une entreprise composée de 100 et 250 salariés (2)

<sup>14</sup> Attentia. (2016, mai). *Les Belges et le bien-être au travail : White paper rédigé à partir de données et d'informations collectées par Attentia en 2015* (version 01 mai 2016).

### ***Education :***

La variable ‘education’ est déterminante au seuil critique de 5%. Le modèle traduirait alors que l’effet marginal d’un niveau de diplôme supplémentaire<sup>15</sup>, diminue le niveau de bien-être de 2,772 points. Les recherches antérieures ne sont pas arrivées à un consensus. Certaines démontrent une relation positive entre l’éducation et le bien-être psychologique (Glenn 1981 ; Ahrens 2006). A contrario, d’autres études font état d’une relation négative déterminante entre le niveau d’éducation et la satisfaction au travail qui est un aspect du bien-être hédonique (Jurik et al. 1991).

### ***Secteur public :***

La variable ‘secteur\_public’ est significative au seuil de 5%. Elle altère le BEPT de 5,504 points par rapport au secteur privé. Ce résultat est à prendre avec prudence puisque la littérature parcourue ne permet pas de le confirmer.

### ***Secteur A6 :***

Pour rappel, le secteur A6 comprend les Administrations publiques, la Défense, l’Enseignement, la Santé humaine et l’Action sociale.

La variable binaire A6 est significative au seuil de 5%. Ce résultat suggère que travailler dans le secteur A6 augmenterait le BEPT de 7,359 points, par rapport au secteur A5.

Il ressort de la littérature que les emplois pouvant être décrits comme aidant ou servant les autres semblent procurer plus de sens au travail, autrement dit, un niveau supérieur de BEPT. (Bryce, 2018).

### ***Secteur A4 :***

Le secteur A4 est composé des commerces de gros et de détail, du transport, des hôtels et restaurants.

La variable binaire A4 a une significativité au seuil de 10%. Le modèle prédit que travailler dans le secteur A4, procure en moyenne un accroissement du BEPT de 4,492 points par rapport au secteur A5, toutes choses égales par ailleurs.

---

<sup>15</sup> E.g. passer d’un diplôme ‘Baccalauréat ou équivalent’ (2) à un diplôme de type ‘Master & Doctorat’ (3)



Ce résultat confirme les premières intuitions puisqu'il apparait dans une enquête<sup>16</sup>, que le secteur A4 aurait un indice positif avec le bien-être subjectif, composante du bien-être hédonique.

D'autre part, il a été établi que, dans le secteur de l'hôtellerie, une plus grande autonomie des employés améliore le BEPT (Emeriau-Farges, 2018). Or l'autonomie, dans cette présente étude, se rattache aux styles de leadership persuasif et participatif, présentant un faible soutien directif.

Il semble nécessaire de rappeler l'absence d'information sur la possible présence d'un biais de sélection. Celle-ci pourrait impacter les coefficients de la régression, sans aucune intuition sur le sens de ce biais potentiel.

---

<sup>16</sup>Eurofound (2020), Working conditions in sectors, Publications Office of the European Union, Luxembourg. (2020).

## 5. Robustesse

Le tableau sur lequel s'appuie les constats suivants sont consultables en annexe, tableau A8.

La variable de réponse score le BEPT par l'addition des scores de chacune des 5 dimensions<sup>17</sup>. Le lecteur serait, dès lors, en droit de se questionner sur l'existence d'effets hétérogènes des 5 dimensions sur les variations du BEPT. Pour analyser la robustesse du modèle baseline, 5 modèles composites sont utilisés. Pour chaque modèle, la variable de réponse BEPT est remplacée par une dimension et la régression linéaire multiple est effectuée. Ensuite, une vérification du sens et du pouvoir explicatif de chaque modèle composite est effectuée sur base de sa F-statistique et de son R<sup>2</sup>. Enfin, une comparaison des coefficients des modèles composites est réalisée par rapport au modèle baseline.

Après régression, il ressort que les dimensions<sup>18</sup> 2, 4 et 5 présentent une qualité de régression (R<sup>2</sup>) et une probabilité critique qui se distinguent des dimensions 1 et 3. Néanmoins, toutes présentent des valeurs de F-Stat positives et sont significatives au seuil critique de 1%. Le tableau A7 relatif aux précédents résultats se retrouve en annexe.

Autrement dit, toutes les dimensions contribuent à la mesure de l'indice BEPT, mais avec différents niveaux de pouvoir explicatifs. Par contre, elles présentent une certaine divergence dans la significativité des variables dont les explications sont détaillées plus bas.

La comparaison des coefficients de variables significatives entre les 5 modèles composites et le modèle baseline (BEPT) fait ressortir les éléments suivants :

Premièrement, toutes les dimensions présentent une significativité au seuil critique de 1% pour la variable 'directif'. Ce sont les variables 2 et 4 qui tirent le coefficient dans le modèle Baseline.

Deuxièmement, la variable d'interaction 'directif\_experience' est significative et positive pour les dimensions 2 et 4 et une fois encore influence largement la variable du modèle baseline. La dimension 3 présente une moindre significativité et produit un effet inverse (-3,287).

---

<sup>17</sup> Les mentions « DIM\_1 », « DIM\_2 », « DIM\_3 », « DIM\_4 » et « DIM\_5 » font référence aux variables expliquées des 5 modèles composites.

<sup>18</sup> Dimension 1 (Adéquation interpersonnelle au travail) ; Dimension 2 (Epanouissement au travail) ; Dimension 3 (Sentiment de compétence au travail) ; Dimension 4 (Reconnaissance perçue au travail) ; Dimension 5 (Désir d'implication au travail).

Troisièmement, le facteur d'interaction 'delegatif\_tranche\_age' du modèle baseline est principalement influencé par les dimensions 2 et 4.

Il est ensuite constaté que la variable 'directif\_secteur\_public' n'est significative que pour les dimensions 5 et 2 avec des coefficients légèrement supérieurs aux autres modèles composites.

Le secteur A4 présente, quant à lui, une homogénéité des effets des modèles composites sur le baseline. Néanmoins ce sont les paramètres des dimensions 5 et 1 qui ont le plus de poids.

Il apparaît également que le paramètre de dimension 2 contribue, dans une grande mesure, au coefficient de A6 du modèle Baseline et les dimensions 3 et 4 y contribuent dans une moindre mesure.

Le coefficient de 'secteur\_public' du modèle de base présente, par décomposition, un effet hétérogène significatif. En effet, les modèles composites DIM\_3 et DIM\_4 sont toutes deux significatives au seuil critique de 5% mais évoluent dans des sens opposés. DIM\_3 a un effet direct tandis que DIM\_4 a un effet inverse supérieur.

En outre, le paramètre négatif de la variable 'taille\_entreprise' est impacté par la significativité au seuil critique de 1% des modèles composites DIM\_4 et DIM\_5 et, dans une moindre mesure par DIM\_2. Toutes produisent un effet direct (négatif) sur le coefficient du modèle baseline.

Il ressort que la variable éducation de BEPT présente un coefficient négatif influencé par les paramètres de DIM\_2 et DIM\_3, significative à 1%, et par DIM\_5, significative à 10%. Toutes ont un effet direct sur BEPT.

Enfin, les facteurs de contrôle (secteur) A2 et salaire ne semblent pas être déterminants dans les 5 dimensions.

En conclusion, seuls les coefficients des variables secteur\_public (DIM\_3) et directif\_expérience (DIM\_3) présentent des effets hétérogènes significatifs. En outre, 3 dimensions semblent tirer le score de l'indice global BEPT (modèle baseline). Néanmoins, ces résultats nécessiteraient une validation par des analyses plus poussées (Alpha de Cronbach, ...).

## **6. Conclusion**

Notre travail de recherche vise à mesurer l'impact du leadership situationnel sur le bien-être psychologique au travail.

Le bien-être au travail est devenu une préoccupation majeure pour le gestionnaire d'entreprises qui médie l'atteinte des objectifs fixés par le bien-être de ses collaborateurs, mais également pour le collaborateur lui-même à la recherche de sens, de reconnaissance et de réalisation de soi dans son travail.

Pour répondre à cette question de recherche, une étude quantitative a été réalisée suivie d'une analyse économétrique. Les résultats obtenus ont été confrontés à la littérature existante précédemment étudiée. Celle-ci englobait deux thématiques qui sont le leadership situationnel (Hersey et Blanchard, 1988) et le bien-être psychologique au travail étudié sous 5 dimensions du bien-être eudémonique (Dagenais-Desmarais, 2008).

Les premières analyses ont fait ressortir un certain pouvoir explicatif du modèle, en mettant en exergue les variables pertinentes ayant une certaine influence sur les résultats. Citons entre autres la taille de l'entreprise qui, lorsqu'elle augmente d'un palier, a un impact significativement négatif sur le bien-être psychologique au travail.

L'influence du leadership directif, caractérisé par une très forte organisation des tâches et une faible concentration sur les relations sociales, se détache manifestement des autres styles de leadership dans la mesure du bien-être psychologique du travailleur. Celui-ci interagit d'une part avec le secteur public qui, associés, ont un impact plus faible sur le bien-être psychologique au travail par rapport au secteur privé. D'autre part, le leadership directif médié par l'expérience grandissant au travail voit son bien-être psychologique diminuer moins significativement par rapport au leadership participatif, défini comme un management collaboratif dans lequel les interactions sociales et l'autonomie sont fortes.

En comparaison au leadership participatif, le leadership délégatif, favorisant la prise d'initiatives et accordant une faible attention à ce qui a trait aux relations sociales, a une influence négative sur le bien-être psychologique au travail lorsqu'il interfère avec la tranche d'âge. Autrement dit, l'effet négatif du leadership délégatif sur le bien-être psychologique se voit diminuer au plus l'âge du travailleur augmente.

Le bien-être psychologique au travail étant mesuré au travers de 5 dimensions qui sont l'adéquation interpersonnelle, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et le désir d'implication dans le contexte du travail, il semblait pertinent de s'interroger sur leur hétérogénéité dans le modèle. Pour ce faire, une extension du modèle de base a été établie examinant la robustesse de chaque dimension prise individuellement. Il ressort de cette analyse que toutes les dimensions collaborent à la mesure du bien-être psychologique au travail mais de façon hétérogène. Les dimensions « Epanouissement au travail », « Reconnaissance perçue au travail » et « Désir d'implication au travail » se détachent positivement et expliquent une grande partie du BEPT.

La littérature a démontré que des pratiques de gestion soutenant l'autonomie favorisent le bien-être eudémonique du travailleur. Cela se traduit par le fait que gagner en autonomie lui permet de trouver plus de sens dans son travail. Ainsi, plus un superviseur couvre des pratiques perçues comme soutenant l'autonomie, plus on peut s'attendre à ce que les travailleurs ressentent du bien-être psychologique au travail. Cela se veut mobilisateur pour les gestionnaires d'offrir à ses employés une certaine flexibilité dans la manière d'exécuter les tâches demandées. Par ailleurs, l'autonomie peut être source d'épuisement ou de mal-être compte tenu d'une trop grande implication dans le travail et une mauvaise gestion de celui-ci. Notre travail de recherche ne s'est pas étendu sur la mesure de l'autonomie perçue par le travailleur, son ressenti par rapport à cette liberté ou encore de mesurer le soutien à l'autonomie des superviseurs et détecter les moyens pour la développer. Il serait intéressant, lors de futures recherches, d'évaluer quels profils de travailleur perçoivent l'autonomie comme bénéfique pour leur bien-être au travail et quels sont les procédés mis en place pour la déployer.

Véritablement, l'impact de la pandémie Covid-19 peut constituer un biais dans cette étude. En effet, tous les secteurs sont différemment impactés. Par exemple, la fermeture prolongée des hôtels et restaurants, impacte directement les travailleurs du secteur par une mise en chômage 'temporaire', qui pourrait être source de bien-être par la prise de conscience du moment présent, ou encore, de détresse liée aux problèmes financiers que cette situation pourrait occasionner. Il serait adéquat de réaliser une prochaine étude lorsque la situation sanitaire se sera apaisée et de répéter l'étude à différentes périodes afin de mesurer le niveau de BEPT dans le temps. En outre, il serait pertinent, dans les futures recherches, de mesurer l'impact du leadership situationnel sur le BEPT au sein de mêmes entreprises pour éviter un possible biais de sélection.

Bien que les progrès, dans la mesure du bien-être psychologique du travailleur sont reconnus, ce concept a généralement été étudié comme médiateur de la performance (Inceoglu, 2018). En complémentarité de notre travail de recherche, il serait opportun de nourrir cette étude afin d'identifier davantage de médiateurs pour établir un cadre conceptuel clair qui expliquerait la relation du bien-être psychologique au travail influencé par le style de leadership perçu.

## Bibliographie

- Ahrens, C. J. C., & Ryff, C. D. (2006). Multiple roles and well-being: Sociodemographic and psychological moderators. *Sex Roles*, 55(11-12), 801-815.
- Attentia. (2016, mai). *Les Belges et le bien-être au travail : White paper rédigé à partir de données et d'informations collectées par Attentia en 2015* (version 01 mai 2016). [https://www.attentia.be/sites/default/files/imce/Onderzoeken/Attentia\\_whitepaper\\_Les-Belges\\_et\\_le\\_bien-%C3%AAtre\\_au\\_travail.pdf](https://www.attentia.be/sites/default/files/imce/Onderzoeken/Attentia_whitepaper_Les-Belges_et_le_bien-%C3%AAtre_au_travail.pdf)
- Beaucourt, C. & Louart, P. (2011). Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif. *Management & Avenir*, 9(9), 114-132.
- Bensemmane, S., Briançon, A., Ohana, M., & Bompar, L. (2019). Le bien-être au travail comme déterminant de l'orientation client: test d'un modèle exploratoire. *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 135-159.
- Bryce, A. (2018). Finding meaning through work: eudaimonic well-being and job type in the US and UK. SERPS no. 2018004, Sheffield Economic Research Paper Series, May, 1-39.
- Cabin, P. (2015). Michel Crozier (1922-2013): La vie des organisations. Dans : Xavier Molénat éd., *Les penseurs de la société* Auxerre, France: Éditions Sciences Humaines, 104-106.
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 280-288.
- Creusier, J. (2014). Le rôle du bien-être au travail dans la relation satisfaction-implication. In Communication à la conférence de l'AGRH, de Chester, Royaume-Unis, Novembre, 1-22.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252
- Dagenais-Desmarais, V. (2008). Bien-être psychologique au travail: Lumière sur la face cachée de la santé psychologique au travail. In *15th conference of industrial-organisational psychology. Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail* (Vol. 3, pp. 1-12).
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?. *Gestion*, 35(3), 69-77.

- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- de Terssac, G. (2011). 4. Théorie du travail d'organisation. Dans : Bruno Maggi éd., *Interpréter l'agir : un défi théorique* (pp. 97-121). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Drakopoulos, S. A., & Grimani, K. (2015). The effect of pay cuts on psychological well-being and job satisfaction, 1-25.
- Diener, E. (2009). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Assessing well-being*, 25-65.
- Dose, E., Desrumaux, P., & Colombat, P. (2019). Le bien-être psychologique au travail des professionnels du médical et du paramédical: rôles des échanges leader-membres, du soutien organisationnel perçu, du sentiment d'efficacité et médiations par la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(4), 251-268.
- Emeriau-Farges, C. (2018). Les facteurs de prédiction du bien-être psychologique: application dans le secteur hôtelier québécois (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski), 1-129.
- Eurofound (2020), Working conditions in sectors, Publications Office of the European Union, Luxembourg. (2020).  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19005en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19005en.pdf)
- Gisle, L., Drieskens, S., Demarest, S., & Van der Heyden, J. (2020, janvier). Santé mentale Enquête de santé 2018 Principaux résultats. Siensano. [https://his.wiv-isp.be/fr/SitePages/Rapports\\_complets\\_2018.aspx](https://his.wiv-isp.be/fr/SitePages/Rapports_complets_2018.aspx)
- Glenn, N. D., & Weaver, C. N. (1981). Education's effects on psychological well-being. *Public Opinion Quarterly*, 45(1), 22-39.
- Hersey, P. (1988). Management of Organizational Behaviour : Utilizing Human Resources. Dans K. Blanchard (Éd.), *Management of Organizational Behaviour : Utilizing Human Resources* (5th Edition, p. 168201). Prentice-Hall International Limited.  
<https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>, 169-201.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140.
- Keyes, C. L. (2006). Subjective well-being in mental health and human development research worldwide. *Social Indicators Research*, 77, 551-553.
- Hunthausen, J. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Hammer, L. B. (2003). A field study of frame-of-reference effects on personality test validity. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 545.

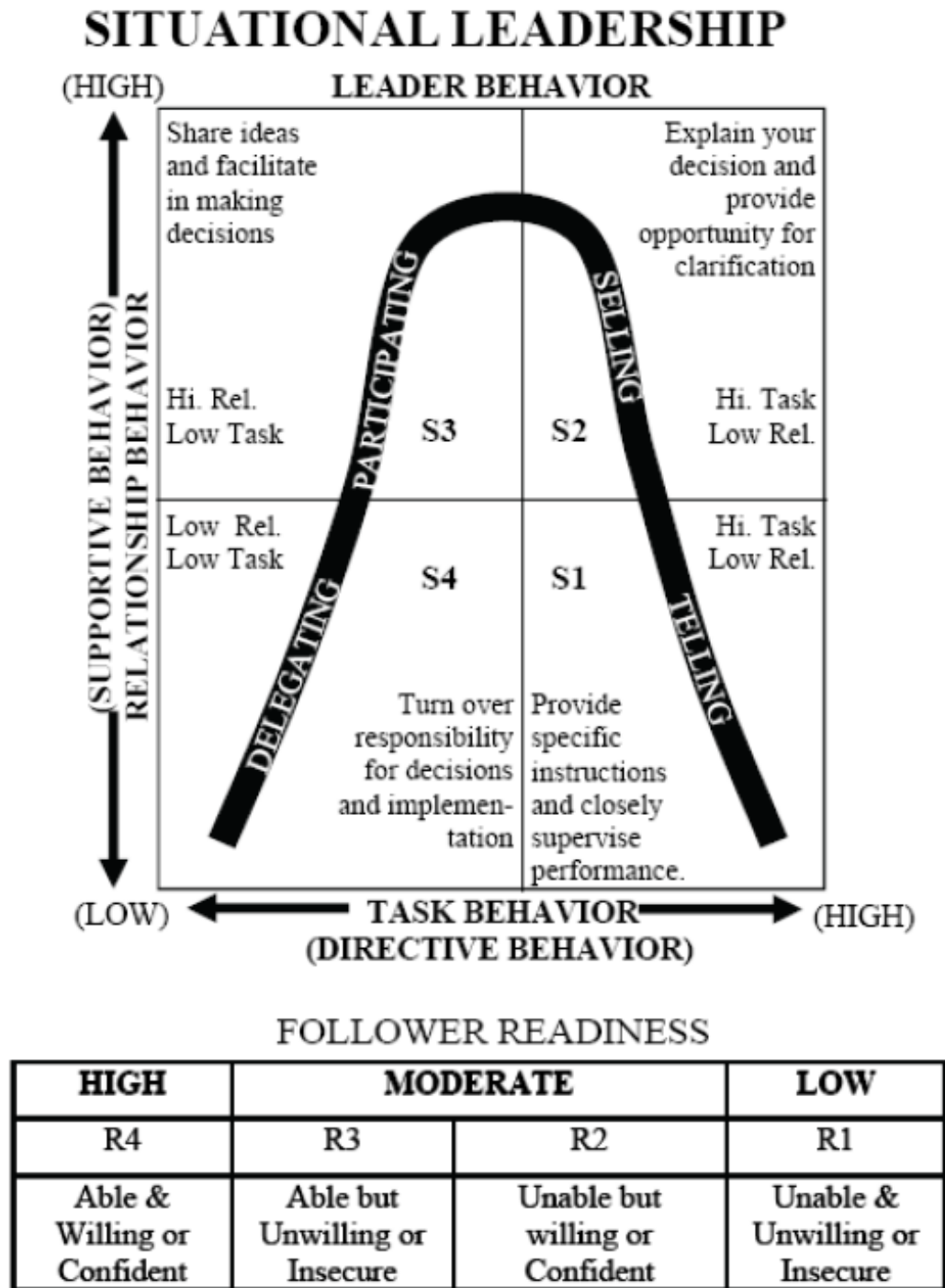


- House et al. 2004: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications, 1-17.
- Idson, T. L. (1990). Establishment size, job satisfaction and the structure of work. *Applied economics*, 22(8), 1007-1018.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Jurik, N. C., Halemba, G. J., Musheno, M. C., & Boyle, B. V. (1987). Educational attainment, job satisfaction, and the professionalization of correctional officers. *Work and Occupations*, 14(1), 106-125.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140.
- Keyes, C. L. (2006). Subjective well-being in mental health and human development research worldwide. *Social Indicators Research*, 77, 551-553.
- Lang, J. R., & Johnson, N. B. (1994). Job satisfaction and firm size: An interactionist perspective. *The Journal of Socio-Economics*, 23(4), 405-423.
- Legardinier, A. (2013). *Comment limiter les biais liés au choix des échelles de mesure dans les études marketing?* (Doctoral dissertation, IFOP), 1-53.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health*, 89(5), 352-357.
- Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey–Blanchard's contingency model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56-73.
- Mensura. (s. d.). LIVRE BLANC - ABSENTEISME DANS LES ENTREPRISES BELGES : L'approche actuelle est très coûteuse. <https://www.mensura.be/uploads/media/59ccff57b5e68/5ba4d1c5201ac.pdf>
- Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2010, March). The effects of leadership behaviors on the employee well-being in the workplace: a worthy investment from managers or leaders. In *The 6th International Symposium on Entrepreneurship in Tourism (ISET)* (p. 136).
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle: une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*, 71(1), 22-42.

- Plane, J. (2015a). Introduction ; Le Leadership : éléments de définition et de caractérisation. Dans *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains* (p. 1-6). DUNOD. <https://books.google.be/books?id=mezTCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concept+de+leadership+et+th%C3%A9ories+des+organisation&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwii4OrtrefvAhWggf0HHQ4eDsQQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=concept%20de%20leadership%20et%20th%C3%A9ories%20des%20organisation&f=false>
- Poisson, L. (2014). *La relation entre les pratiques de bien-être psychologique au travail, de l'attraction organisationnelle et de la rétention du personnel* (Doctoral dissertation, Université du Québec en Outaouais), 1-143.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39.
- Scouller, J., & Chapman, A. (2020, 3 septembre). *Situational Leadership Model - Hersey and Blanchard*. Businessballs. <https://www.businessballs.com/leadership-models/situational-leadership-model-hersey-and-blanchard/>
- S.D. Worx. (2018, 15 février). L'absentéisme pour cause de maladie a augmenté de 33 % ces dix dernières années. <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2018/2018-02-15-l-absenteisme-pour-cause-de-maladie-chez-les-travailleurs-belges-a-fortement-augmente-ces-dix-dernieres-annees>
- Securex Corporate GEIE. (2019, mai). L'absentéisme en 2018- Un tournant : l'absentéisme de courte durée augmente, mais l'absentéisme de longue durée n'augmente plus. Securex. [https://marcomprdsa.blob.core.windows.net/media/securexbe/media/publications/white-papers/securex-whitepaper-absenteisme-en-2018\\_fr.pdf](https://marcomprdsa.blob.core.windows.net/media/securexbe/media/publications/white-papers/securex-whitepaper-absenteisme-en-2018_fr.pdf)
- Securex Corporate GEIE. (2019a, février 14). 1 travailleur belge sur 8 s'est déjà porté malade sans l'être. Securex. <https://press.securex.be/1-travailleur-belge-sur-8-sest-deja-porte-malade-sans-letre>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.
- SPF ECONOMIE DIRECTION GENERALE STATISTIQUE ET INFORMATION ECONOMIQUE. (2011, janvier). NACE-BEL 2008 : Nomenclature des activités économiques avec notes explicatives. STATBEL. [https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over\\_Statbel\\_FR/Nomenclaturen/NACE-BEL%202008\\_FR.pdf](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over_Statbel_FR/Nomenclaturen/NACE-BEL%202008_FR.pdf)
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Telles-Homberger, N. Murielle Ntsame Sima. Bien-être au travail, 86.

## Annexes

Figure A1 – Cycle de vie du Leadership Situationnel®



## **Annexe 1 – Les 5 dimensions et leurs items respectifs**

### **1. Dimension 1 : Relations de travail collectifs**

- Item 17 : J'apprécie les gens avec qui je travaille
- Item 24 : Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail.
- Item 33 : Je m'entends bien avec les gens à mon travail
- Item 42 : J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.
- Item 51 : Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille

### **2. Dimension 2 : S'épanouir au travail**

- Item 23 : Je trouve mon travail excitant.
- Item 16 : J'aime mon travail.
- Item 32 : Je suis fier de l'emploi que j'occupe.
- Item 41 : Je trouve un sens à mon travail
- Item 50 : J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.

### **3. Dimension 3 : Sentiment de compétence au travail**

- Item 19 : Je sais que je suis capable de faire mon travail.
- Item 26 : J'ai confiance en moi au travail.
- Item 35 : Je me sens efficace et compétent dans mon travail
- Item 45 : J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.
- Item 54 : Je connais ma valeur comme travailleur.

### **4. Dimension 4 : Reconnaissance perçue au travail**

- Item 18 : Je sens que mon travail est reconnu.
- Item 34 : Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.
- Item 43 : Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille
- Item 53 : J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.
- Item 59 : Je sens que je suis un membre à part entière de l'entreprise

### **5. Dimension 5 : Volonté d'engagement au travail**

- Item 21 : J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail
- Item 28 : Je me soucie du bon fonctionnement de l'entreprise.
- Item 36 : J'aime relever des défis dans mon travail.
- Item 47 : Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise
- Item 56 : J'ai envie de m'impliquer dans l'entreprise au-delà de ma charge de travail

**Tableau A1 – Branches d'activité agrégées (nomenclature NACE-BEL 2008)**

NBB <sup>[2]</sup>	Branches d'activité agrégées <sup>[1]</sup>	
Branche d'activité	Agrégation de branches d'activité	Code
AA Agriculture, sylviculture et pêche	Agriculture, sylviculture et pêche	A1
BB Industries extractives	Industrie manufacturière, industries extractives et autres	A2
CA Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac		
CB Fabrication de textiles, industrie de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure		
CC Travail du bois, industrie du papier et imprimerie		
CD Cokéfaction et raffinage		
CE Industrie chimique		
CF Industrie pharmaceutique		
CG Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques		
CH Métallurgie et fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipement		
CI Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques		
CJ Fabrication d'équipements électriques		
CK Fabrication de machines et équipements n.c.a.		
CL Fabrication de matériels de transport		
CM Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements		
DD Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné		
EE Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution		
FF Construction	Construction	A3
GG Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	Commerce de gros et de détail, transports, hôtels et restaurants	A4
HH Transports et entreposage		
II Hébergement et restauration		
JA Édition, audiovisuel et diffusion	Information et communication, finances, assurances, immobilier, activités spécialisées, scientifiques, techniques, de services administratifs et de soutien (Effet de base)	A5
JB Télécommunications		
JC Activités informatiques et services d'information		
KK Activités financières et d'assurance		
LL Activités immobilières		
MA Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques		
MB Recherche-développement scientifique		
MC Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques		
NN Activités de services administratifs et de soutien	Administration publique, défense, enseignement, santé humaine et action sociale	A6
OO Administration publique		
PP Enseignement		
QA Activités pour la santé humaine		
QB Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement	Autres activités de services (culture, sport, associations, services personnels, ...)	A7
RR Arts, spectacles et activités récréatives		
SS Autres activités de services		
TT Activités des ménages en tant qu'employeurs ; activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage		

**Tableau A2 – Régression auxiliaire Test de RESET de spécification**

	coefficient	erreur std.	t de Student	p. critique
const	135,409	118,323	1,144	0,2535
delegatif	-7,76407	11,3693	-0,6829	0,4953
persuasif	3,41263	5,39960	0,6320	0,5279
directif	-47,9161	61,3934	-0,7805	0,4358
directif_experie~	8,50964	10,9857	0,7746	0,4392
delegatif_tranch~	4,23125	6,04048	0,7005	0,4842
directif_secteur~	19,2065	25,0447	0,7669	0,4438
A2	5,36245	7,84698	0,6834	0,4949
A4	6,54125	9,19802	0,7112	0,4776
A6	10,7219	14,8904	0,7201	0,4721
statut_professio~	2,99297	4,62549	0,6471	0,5181
secteur_public	-8,07509	11,4702	-0,7040	0,4820
secteur_non_marc~	-6,60091	9,45714	-0,6980	0,4858
taille_entreprise	-4,17767	5,84155	-0,7152	0,4751
tranche_age	-1,81551	2,69925	-0,6726	0,5018
en_couple	-3,74908	5,37766	-0,6972	0,4863
education	-4,04605	5,66380	-0,7144	0,4756
salaire	2,84833	4,12290	0,6909	0,4902
yhat^2	-0,00234933	0,0101942	-0,2305	0,8179

Statistique de test:  $F = 0,053111$ ,  
avec  $p. \text{ critique} = P(F(1,273) > 0,0531106) = 0,818$

**Tableau A3 - Test de Breusch-Pagan pour l'hétéroscédasticité**

	coefficient	éc. type	t de Student	p. critique	
const	1,03174	0,508366	2,030	0,0434	**
delegatif	0,951100	0,400026	2,378	0,0181	**
persuasif	0,0371625	0,271252	0,1370	0,8911	
directif	0,931948	0,524810	1,776	0,0769	*
directif_experience	-0,115983	0,237686	-0,4880	0,6260	
delegatif_tranche	-0,257216	0,155443	-1,655	0,0991	*
directif_secteur	-0,961146	0,604550	-1,590	0,1130	
A2	-0,0927197	0,256542	-0,3614	0,7181	
A4	-0,262567	0,235193	-1,116	0,2652	
A6	0,185372	0,297232	0,6237	0,5334	
statut_profession	-0,360697	0,200353	-1,800	0,0729	*
secteur_public	-0,191244	0,267864	-0,7140	0,4759	
secteur_non_marche	-0,226339	0,306356	-0,7388	0,4607	
taille_entreprise	-0,0728004	0,0913966	-0,7965	0,4264	
tranche_age	0,183570	0,113203	1,622	0,1060	
en_couple	-0,120971	0,180420	-0,6705	0,5031	
education	0,238095	0,123141	1,934	0,0542	*
salaire	-0,0133485	0,131069	-0,1018	0,9190	

Somme des carrés expliquée = 37,8552

Statistique de test: LM = 18,927613,  
avec p. critique = P(Khi-deux(17) > 18,927613) = 0,332703

**Tableau A4 - Test de White pour l'hétéroscédasticité**

Test de White pour l'hétéroscédasticité

MCO, utilisant les observations 1-292

Variable dépendante: uhat^2

Omis pour cause de multicollinéarité parfaite : 16 séries

	coefficient	éc. type	t de Student	p. critique	
const	-264,711	488,493	-0,5419	0,5886	
delegatif	398,556	510,437	0,7808	0,4360	
persuasif	405,239	335,648	1,207	0,2291	
directif	-562,947	8325,76	-0,06762	0,9462	
directif_experience	1868,00	4032,84	0,4632	0,6438	
X2_X15	-175,934	256,636	-0,6855	0,4940	
X4_X12	-1542,83	902,411	-1,710	0,0892	*
A2	167,290	326,129	0,5130	0,6087	
A4	40,9748	330,210	0,1241	0,9014	
A6	-340,675	532,348	-0,6399	0,5231	
statut_profession	261,881	375,791	0,6969	0,4869	
secteur_public	124,624	495,720	0,2514	0,8018	
secteur_non_marc	-3,65385	472,504	-0,007733	0,9938	
taille_entreprise	53,3109	262,998	0,2027	0,8396	
tranche_age	170,351	178,920	0,9521	0,3425	
en_couple	58,9153	256,411	0,2298	0,8186	
education	-231,752	254,559	-0,9104	0,3640	
salaire	26,1874	189,219	0,1384	0,8901	
X2_X8	-175,008	269,901	-0,6484	0,5176	
X2_X9	-150,844	252,984	-0,5963	0,5518	
X2_X10	240,015	576,257	0,4165	0,6776	
X2_X11	-102,430	209,305	-0,4894	0,6252	
X2_X12	215,871	385,013	0,5607	0,5758	
X2_X13	-543,407	618,429	-0,8787	0,3809	
X2_X14	8,15678	93,4812	0,08726	0,9306	
X2_X16	36,0091	167,984	0,2144	0,8305	
X2_X17	156,429	130,505	1,199	0,2324	
X2_X18	-174,614	158,833	-1,099	0,2732	
X3_X8	151,539	172,016	0,8810	0,3796	
X3_X9	-118,576	155,307	-0,7635	0,4463	
X3_X10	-197,494	196,961	-1,003	0,3175	
X3_X11	51,7824	154,817	0,3345	0,7385	
X3_X12	-41,9450	202,991	-0,2066	0,8366	
X3_X14	64,3378	66,1141	0,9731	0,3319	
X3_X15	57,2125	63,1120	0,9065	0,3660	
X3_X16	-330,423	137,470	-2,404	0,0174	**
X3_X17	-175,443	105,231	-1,667	0,0974	*
X3_X18	-45,9545	105,814	-0,4343	0,6646	
X4_X8	898,628	2388,29	0,3763	0,7072	
X4_X9	284,859	923,815	0,3084	0,7582	
X4_X10	26,8717	1189,52	0,02259	0,9820	



**Tableau A4 (Suite)**

X4_X11	-1231,43	3826,77	-0,3218	0,7480
X4_X13	547,993	1222,67	0,4482	0,6546
X4_X14	557,461	468,524	1,190	0,2358
X4_X15	-356,309	1068,15	-0,3336	0,7391
X4_X16	-16,1665	498,506	-0,03243	0,9742
X4_X17	398,803	456,338	0,8739	0,3834
X4_X18	257,333	578,714	0,4447	0,6572
sq_directif_expe~	-306,221	1012,81	-0,3023	0,7628
X5_X7	270,693	898,560	0,3013	0,7636
X5_X9	-114,577	935,143	-0,1225	0,9026
X5_X10	538,700	1107,77	0,4863	0,6274
X5_X11	690,566	2120,46	0,3257	0,7451
X5_X13	-917,246	1068,53	-0,8584	0,3919
X5_X14	-575,707	450,136	-1,279	0,2027
X5_X15	227,301	1043,71	0,2178	0,8279
X5_X16	-26,8543	367,698	-0,07303	0,9419
X5_X17	-266,412	361,760	-0,7364	0,4625
X5_X18	-256,604	485,740	-0,5283	0,5980
sq_X2_X15	13,4007	39,0355	0,3433	0,7318
X6_X8	81,4885	100,394	0,8117	0,4182
X6_X9	101,999	104,482	0,9762	0,3304
X6_X10	-56,4285	195,954	-0,2880	0,7737
X6_X11	40,5067	85,1600	0,4757	0,6350
X6_X12	-97,9325	185,243	-0,5287	0,5978
X6_X13	191,946	237,429	0,8084	0,4200
X6_X14	-5,61866	39,1028	-0,1437	0,8859
X6_X16	-10,1881	72,0430	-0,1414	0,8877
X6_X17	-82,6906	53,3220	-1,551	0,1229
X6_X18	87,2608	62,6434	1,393	0,1655
X7_X9	-1827,69	1200,33	-1,523	0,1298
X7_X14	356,243	304,285	1,171	0,2434
X7_X15	223,298	580,184	0,3849	0,7008
X8_X11	-32,0865	124,517	-0,2577	0,7970
X8_X12	-450,190	447,057	-1,007	0,3154
X8_X14	8,79602	62,4541	0,1408	0,8882
X8_X15	-57,4306	80,8114	-0,7107	0,4783
X8_X16	1,28910	147,149	0,008761	0,9930
X8_X17	6,27585	84,4810	0,07429	0,9409
X8_X18	-35,1309	79,3459	-0,4428	0,6585
X9_X11	53,1687	156,275	0,3402	0,7341
X9_X12	-103,918	444,012	-0,2340	0,8152
X9_X13	311,073	310,863	1,001	0,3185
X9_X14	-59,8504	63,4995	-0,9425	0,3473
X9_X15	-85,5588	76,9703	-1,112	0,2680
X9_X16	-61,2703	113,280	-0,5409	0,5893
X9_X17	32,4582	80,3658	0,4039	0,6868
X9_X18	15,3207	77,2818	0,1982	0,8431

Tableau A4 (suite)

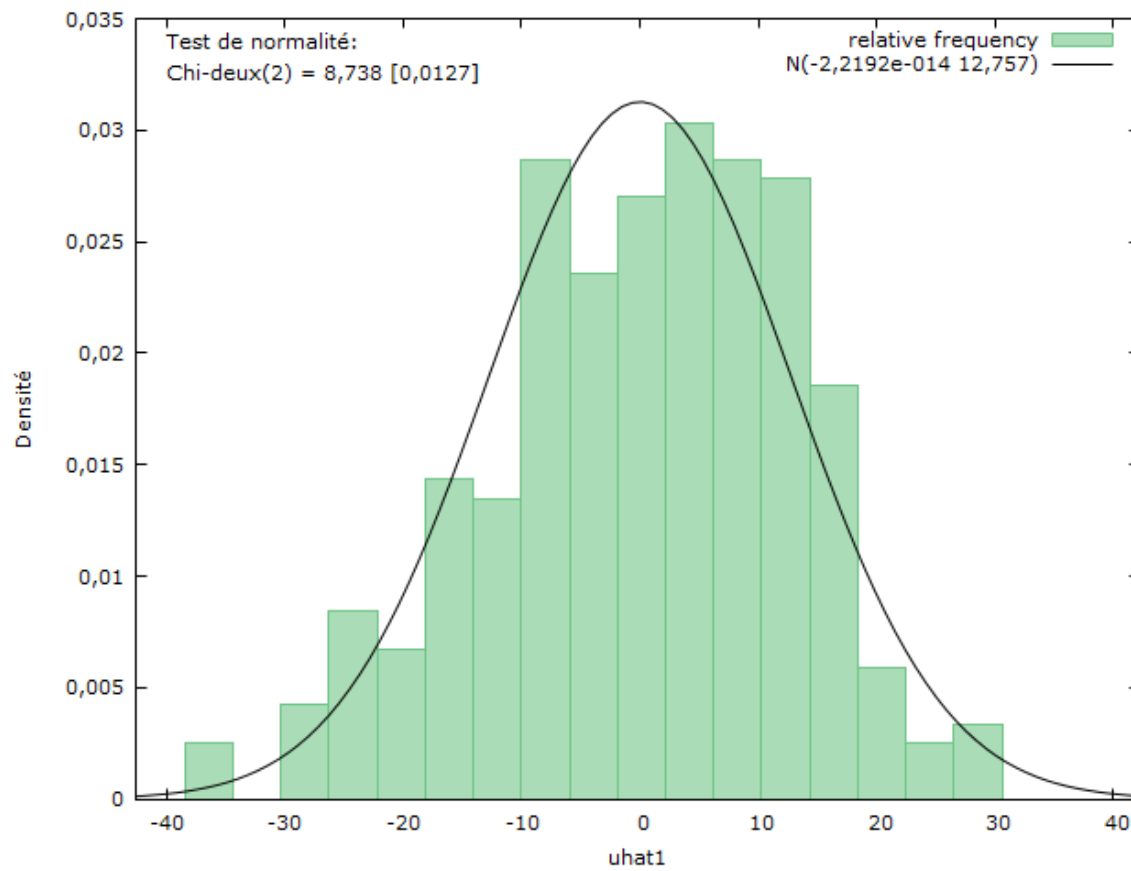
X9_X18	15,3207	77,2818	0,1982	0,8431	
X10_X11	97,2611	150,470	0,6464	0,5189	
X10_X12	-408,569	351,054	-1,164	0,2462	
X10_X13	447,914	356,589	1,256	0,2109	
X10_X14	-61,5881	113,187	-0,5441	0,5871	
X10_X15	31,8516	132,917	0,2396	0,8109	
X10_X16	112,039	227,735	0,4920	0,6234	
X10_X17	7,20898	123,933	0,05817	0,9537	
X10_X18	7,88451	130,732	0,06031	0,9520	
sq_statut_profes~	37,4334	101,215	0,3698	0,7120	
X11_X12	225,345	191,305	1,178	0,2405	
X11_X13	-81,0307	190,634	-0,4251	0,6714	
X11_X14	-125,005	57,8022	-2,163	0,0320	**
X11_X15	-17,9418	67,8358	-0,2645	0,7917	
X11_X16	-58,2182	115,271	-0,5051	0,6142	
X11_X17	85,6956	84,3840	1,016	0,3114	
X11_X18	-148,328	67,9351	-2,183	0,0304	**
X12_X13	-96,9494	246,830	-0,3928	0,6950	
X12_X14	71,6923	88,4414	0,8106	0,4188	
X12_X15	-31,4682	85,4326	-0,3683	0,7131	
X12_X16	-87,4455	143,241	-0,6105	0,5424	
X12_X17	107,771	123,763	0,8708	0,3851	
X12_X18	-254,745	123,643	-2,060	0,0410	**
X13_X14	-58,7319	123,893	-0,4741	0,6361	
X13_X15	-63,0153	135,445	-0,4652	0,6424	
X13_X16	-38,8032	246,453	-0,1574	0,8751	
X13_X17	-35,7315	139,606	-0,2559	0,7983	
X13_X18	152,092	151,663	1,003	0,3174	
sq_taille_entrep~	37,9547	55,7763	0,6805	0,4972	
X14_X15	20,1084	29,5235	0,6811	0,4968	
X14_X16	-27,9768	43,8888	-0,6374	0,5247	
X14_X17	23,7718	29,3508	0,8099	0,4192	
X14_X18	6,07828	33,8900	0,1794	0,8579	
sq_tranche_age	-23,3782	27,5849	-0,8475	0,3980	
X15_X16	-47,9226	55,1128	-0,8695	0,3858	
X15_X17	46,4548	43,3579	1,071	0,2856	
X15_X18	-39,6738	48,6239	-0,8159	0,4157	
X16_X17	-1,41638	58,1595	-0,02435	0,9806	
X16_X18	125,148	75,1938	1,664	0,0980	*
sq_education	0,275447	41,3857	0,006656	0,9947	
X17_X18	-29,3519	47,6438	-0,6161	0,5387	
sq_salaire	73,4025	31,0536	2,364	0,0193	**

R2 non-ajusté = 0,463594

Statistique de test:  $TR^2 = 135,369362$ ,  
avec p. critique =  $P(\text{Khi-deux}(128) > 135,369362) = 0,310823$

## Annexe 2 - Test de Jarque-Bera – Test de normalité des résidus

Test de Jarque-Bera = 6,20939, avec p. critique 0,0448383



**Tableau A5 – Tableau de statistiques descriptives**

**Statistiques descriptives, utilisant les observations 1 - 292**

Variable	Moyenne	Médiane	Min	Max	Écart type	C.V.	Asymétrie	Ex. Aplatiss.	Pourc. 5%	Pourc. 95%	Intervalle IQ	Obs. Manq.
<b>A2</b>	0,123	0,000	0,000	1,000	0,329	2,671	2,292	3,252	0,000	1,000	0,000	0
<b>A4</b>	0,164	0,000	0,000	1,000	0,371	2,259	1,811	1,280	0,000	1,000	0,000	0
<b>A6</b>	0,325	0,000	0,000	1,000	0,469	1,442	0,746	-1,444	0,000	1,000	1,000	0
<b>statut_professionnel</b>	2,182	2,000	1,000	3,000	0,467	0,214	0,567	0,489	2,000	3,000	0,000	0
<b>secteur_prive</b>	0,764	1,000	0,000	1,000	0,426	0,557	-1,241	-0,459	0,000	1,000	0,000	0
<b>marchand</b>	0,682	1,000	0,000	1,000	0,467	0,685	-0,779	-1,393	0,000	1,000	1,000	0
<b>taille_entreprise</b>	2,288	3,000	1,000	3,000	0,908	0,397	-0,598	-1,516	1,000	3,000	2,000	0
<b>tranche_age</b>	2,291	2,000	1,000	4,000	1,056	0,461	0,330	-1,092	1,000	4,000	2,000	0
<b>en_couple</b>	0,716	1,000	0,000	1,000	0,452	0,631	-0,957	-1,085	0,000	1,000	1,000	0
<b>education</b>	2,219	2,000	1,000	3,000	0,773	0,348	-0,398	-1,224	1,000	3,000	1,000	0
<b>salaire</b>	1,918	2,000	1,000	4,000	0,821	0,428	0,750	0,204	1,000	4,000	1,000	0
<b>delegatif</b>	0,380	0,000	0,000	1,000	0,486	1,279	0,494	-1,756	0,000	1,000	1,000	0
<b>persuasif</b>	0,110	0,000	0,000	1,000	0,313	2,855	2,499	4,248	0,000	1,000	0,000	0
<b>directif</b>	0,110	0,000	0,000	1,000	0,313	2,855	2,499	4,248	0,000	1,000	0,000	0
<b>BEPT</b>	98,531	100,0 0	46,000	125,00	15,137	0,154	-0,580	0,031	67,000	122,00	18,000	0

**Tableau A6 - Matrice de corrélation**

delegatif	persuasif	directif	directif_experience	delegatif_tranche_age	directif_secteur_public	A2	A4	A6	statut_professionnel	secteur_public	secteur_non_marchand	taille_entreprise	tranche_age	en_couple	education	salaire	BEPT
1,000	-0,275	-0,275	-0,233	0,858	-0,123	0,007	-0,043	0,013	0,028	0,043	0,055	0,063	0,052	0,040	0,098	0,156	0,120 delegatif
	1,000	-0,123	-0,104	-0,236	-0,055	0,035	0,022	-0,080	0,122	-0,035	-0,063	0,022	0,111	0,051	-0,014	-0,018	0,078 persuasif
		1,000	0,848	-0,236	0,447	-0,098	0,052	0,014	-0,137	-0,009	-0,015	-0,027	-0,107	-0,119	-0,227	-0,246	-0,409 directif
			1,000	-0,200	0,397	-0,064	0,051	-0,040	-0,105	-0,001	-0,013	0,032	0,032	-0,067	-0,226	-0,187	-0,296 directif_experience
				1,000	-0,105	0,060	-0,070	0,026	0,047	0,060	0,039	0,064	0,379	0,088	0,029	0,208	0,154 delegatif_tranche_age
					1,000	-0,059	-0,009	0,130	-0,109	0,287	0,141	-0,074	0,020	-0,050	-0,132	-0,094	-0,102 directif_secteur_public
						1,000	-0,166	-0,260	0,122	-0,130	-0,246	-0,016	0,104	0,098	0,056	0,190	0,121 A2
							1,000	-0,308	-0,054	-0,176	-0,171	-0,151	-0,105	-0,048	-0,114	-0,159	0,079 A4
								1,000	-0,208	0,612	0,787	0,110	0,037	-0,032	-0,046	-0,216	-0,079 A6
									1,000	-0,213	-0,256	0,185	0,109	0,099	0,366	0,479	0,103 statut_professionnel
										1,000	0,671	-0,011	0,081	-0,017	-0,049	-0,124	-0,107 secteur_public
											1,000	0,113	0,038	-0,049	-0,071	-0,217	-0,123 secteur_non_marchand
												1,000	0,131	0,041	0,052	0,179	-0,145 taille_entreprise
													1,000	0,268	-0,100	0,278	0,087 tranche_age
														1,000	0,061	0,150	-0,013 en_couple
															1,000	0,478	-0,003 education
																1,000	0,134 salaire
																	1,000 BEPT

**Tableau A7 – Tableau de résultats des régressions composites****Comparatif de la qualité des 5 modèles composites**

	<b>Description</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	<b>Ecart- type</b>	<b>F-stat</b>	<b>P. critique</b>
<b>DIM_1</b>	Adéquation interpersonnelle au travail	0,154	0,102	3,52	2,944	1,13e-4
<b>DIM_2</b>	Épanouissement au travail	0,282	0,237	4,514	6,33	1,65e-12
<b>DIM_3</b>	Sentiment de compétence au travail	0,146	0,093	3,163	2,767	2,82e-4
<b>DIM_4</b>	Reconnaissance perçue au travail	0,292	0,248	4,369	6,639	3,18e-13
<b>DIM_5</b>	Désir d'implication au travail	0,210	0,161	3,649	4,277	9,60e-08

**Tableau A8 – Comparaison**

**Comparatif des coefficients de régression du modèle baseline et des 5 modèles composites**

	<b>BEPT</b>	<b>DIM_1</b>	<b>DIM_2</b>	<b>DIM_3</b>	<b>DIM_4</b>	<b>DIM_5</b>
<b>Constante</b>	108.166 ***	22,334 ***	21,001 ***	22,954 ***	21,539 ***	20,330 ***
<b>delegatif</b>	-5.311	-0,350	-2,699 **	22,954	-1,889	-0,0205
<b>persuasif</b>	2.336	0,684	0,621	-0,352	1,207	-0,042
<b>directif</b>	-33.819 ***	-3,806 ***	-11,647 ***	-0,134 ***	-9,108 ***	-5,9712 ***
<b>directif_experience</b>	6.037 **	-0,202	2,775 ***	-3,287 *	1,575 **	0,919
<b>delegatif_tranche_age</b>	2.886 *	0,123	1,115 **	0,972	0,921 **	0,247
<b>directif_secteur_public</b>	13.606 **	2,453	3,552 *	0,480	2,664	3,295 **
<b>A2</b>	3.653	0,172	1,085	1,641	0,828	0,711
<b>A4</b>	4.492 *	1,085 *	0,578	0,858	0,760	1,434 **
<b>A6</b>	7.359 **	0,999	2,570 ***	0,635 *	1,491 *	1,129
<b>statut_professionnel</b>	2.032	-0,230	0,802	1,170	0,322	1,065 **
<b>secteur_public</b>	-5.504 **	-0,440	-1,095	0,073 **	-1,680 **	-1,068
<b>secteur_non_marchand</b>	-4.538	-1,281 *	-1,084	-1,221	-1,484 *	-0,391
<b>taille_entreprise</b>	-2.848 ***	-0,299	-0,666 **	-0,298	-0,865 ***	-0,756 ***
<b>tranche_age</b>	-1.250	-0,156	-0,382	-0,262	-0,575 *	-0,291
<b>en_couple</b>	-2.581	-0,471	-0,424	0,153 *	-0,643	-0,332
<b>education</b>	-2.772 **	-0,068	-1,006 ***	-0,711 ***	-0,213	-0,526 *
<b>salaire</b>	1.947	0,332	0,568	-0,958	0,458	0,388

### Annexe 3 – Questionnaire d'enquête

1	Choisissez votre langue / Kies uw taal	
«	<p>Bonjour à tous,          Nous sommes 3 étudiants en Master de Gestion à l'Université de Namur et réalisons notre mémoire de fin d'études sur le bien-être au travail. Pourriez-vous consacrer quelques minutes pour répondre à notre enquête ? Vos réponses sont précieuses, car elles nous permettront d'investiguer l'existence de différences significatives parmi un certain nombre d'entreprises.          Ce sondage ne devrait vous prendre que 5 minutes. Soyez assurés que vos réponses seront traitées dans le plus strict anonymat. Un grand merci d'avance pour votre coup de pouce.          Marine Pochet (<a href="mailto:marine.pochet@student.unamur.be">marine.pochet@student.unamur.be</a>),          Phat VINH (<a href="mailto:bao.vinh@student.unamur.be">bao.vinh@student.unamur.be</a>),          Florence LEGRAND (<a href="mailto:florence.legrand@student.unamur.be">florence.legrand@student.unamur.be</a>).</p>	
2	Quel est le nom de l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?	
3	Quelle est la taille de l'entreprise ?	Moins de 20 salariés Entre 20 et 49 salariés Entre 50 et 99 salariés Entre 100 et 250 salariés Plus de 250 salariés
4	Quel est le secteur d'activité de l'entreprise ?	Agroalimentaire Banque & Assurance Bois / Papier / Carton / Imprimerie BTP / Construction Chimie / Parachimie Commerce / Négoce / Distribution Édition / Communication / Multimédia Électronique / Électricité Études et conseils Industrie pharmaceutique Informatique Télécoms Machines et équipements / Automobile Métallurgie / Travail du métal Plastique / Caoutchouc Services aux entreprises Textile / Habillement / Chaussures Transports / Logistique
5	Quel est votre sexe ?	Féminin ou Masculin
6	A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?	Moins de 20 ans 21 - 29 ans 30 - 39 ans 40 - 49 ans 50 - 59 ans Plus de 60 ans
7	Quel est votre état civil ?	Célibataire En couple Marié(e) Cohabitant légal Divorcé(e)/séparé(e) Veuf/veuve
8	Quel est le niveau de formation ou le diplôme scolaire le plus élevé que vous ayez reçu ?	Certificat d'études de base (CEB) Certificat d'enseignement secondaire supérieur (CESS) Baccalauréat ou équivalent



		Master Doctorat
9	Quel est votre statut professionnel actuel	Ouvrier / ouvrière Employé(e) Cadre Indépendant(e) Fonctionnaire
10	Quel est votre niveau d'expérience professionnelle ?	0-3 ans 4-7 ans 8-11 ans 12-15 ans 16-19 ans 20-23 ans 24-27 ans + de 27 ans
	Quel est votre salaire net mensuel ?	Moins de € 1000 Entre € 1001 - € 2000 Entre € 2001 - € 3000 Entre € 3001 - € 4000 Entre € 4001 - € 5000 Entre € 5001 - € 6000 Plus de € 6000
12	Avez-vous des enfants de moins de 18 ans ?	
13	Combien d'enfants avez-vous ?	
14	Qu'est-ce qui caractérise le mieux votre manager direct:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DIRECTIF</b> : Il surveille et contrôle en permanence mon travail. Il planifie mon travail, me donne des directives précises.</li> <li>• <b>PARTICIPATIF</b> : Il n'organise pas le travail. Il est humain, ouvert, écoute, analyse, conseille, et encourage la prise d'initiatives. Il décide et élabore les plans/objectifs avec l'équipe.</li> <li>• <b>DELEGATIF</b> : Il me donne les résultats à atteindre et me laisse seul maître de l'organisation de mon travail et des méthodes à utiliser.</li> <li>• <b>PERSUASIF</b> : Il organise le travail. Il est très axé sur la communication et la bienveillance. Il influence ces collaborateurs en partageant ses positions. Il guide, booste et motive</li> </ul>
15	La gestion de travail dans le département pour lequel je travaille est : (Choisissez-en 2)	Très relationnelle Peu relationnelle Très organisationnelle Peu organisationnelle
«	Nous vous présentons maintenant plusieurs déclarations. Compte tenu de votre emploi actuel, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chaque déclaration. D'autre part, l'étude se base sur un contexte général, qui ne vise pas nécessairement le travail en temps de Covid-19.	

		1	2	3	4	5
		Pas du tout d'accord		Sans opinion	Tout à fait d'accord	
16	J'aime mon travail.					
17	J'apprécie les gens avec qui je travaille					
18	Je sens que mon travail est reconnu.					
19	Je sais que je suis capable de faire mon travail.					
20	Je participe aux prises de décisions qui concernent directement mes tâches.					
21	J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.					
22	Mon niveau de rémunération est conforme par rapport aux services que je rends.					
23	Je trouve mon travail excitant.					
24	Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail					
25	J'ai confiance en moi au travail.					
26	Je connais mon plan de travail suffisamment à l'avance.					
27	Je me soucie du bon fonctionnement de l'entreprise.					
28	Mon manager me rencontre régulièrement en tête à tête.					
29	Je travaille dans la précipitation.					
30	Je peux adapter mon rythme de travail à mon gré					
31	Je suis fier de l'emploi que j'occupe.					
32	Je m'entends bien avec les gens à mon travail.					
33	Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.					
34	Je me sens efficace et compétent dans mon travail.					
"	Courage vous êtes presque au bout.					
35	Je peux déterminer moi-même quand une opération doit être exécutée.					
36	J'aime relever des défis dans mon travail.					
37	Mon manager se soucie de moi.					
38	Mon travail m'épuise moralement.					
39	Je décide moi-même quand je souhaite prendre mes jours de congé.					
40	Je trouve un sens à mon travail.					
41	J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.					
42	Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille.					
43	Je suis en conflit avec mes chefs					
44	J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.					
45	Je dispose d'une description claire de ma tâche.					
46	Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.					
47	Je suis plein(e) d'énergie au travail.					
48	Je bénéficie d'une stabilité d'emploi.					
49	J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.					

50	Je me sens accepté(e) comme je suis par les gens avec qui je travaille.	
51	J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.	
52	Je fais beaucoup d'heures supplémentaires.	
53	Je connais ma valeur comme travailleur.	
54	J'ai mon mot à dire sur la façon dont le travail doit être effectué.	
55	J'ai envie de m'impliquer dans l'entreprise au-delà de ma charge de travail.	
56	Je suis en accord avec les opinions et principes généraux de l'organisation.	
57	J'ai des horaires compatibles avec la vie familiale.	
58	Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation.	
60	Mon travail me stresse.	
"	Merci d'avoir participé à notre enquête !	